

Jerzy Kortan\*

ORGANISATORISCHE PROBLEME DER INTEGRATION  
VON UNTERNEHMEN ZU KOMBINATEN1. Einleitende Bemerkungen

Die vorliegende Ausarbeitung stellt eine Präsentation einer Synthese von Ergebnissen der ersten zwei Etappen der unter der Leitung des Verfassers durchgeführten mehrjährigen kollektiven Untersuchungen des Wachstums der Unternehmen dar. Insbesondere wurden hier Erfahrungen aus Untersuchungen der Kombinatbildung in der polnischen Leder- und Schuhwarenindustrie dargestellt. Es ist dies nämlich, bisher, der einzige Zweig der Leichtindustrie, der während der letzten 10 Jahre einen wesentlichen Schritt nach vorn in der vertikalen Integration der einzelnen Unternehmen zu Kombinatzen getan hat. Bereits in dieser ersten anfänglichen Etappe der Untersuchungen können eine Reihe von Feststellungen getroffen werden, die sich verallgemeinern lassen. Die grundlegende dieser Feststellungen besteht darin, dass ein jegliches Wachstum eines Industrieunternehmens, so in qualitativer, als auch in quantitativer Hinsicht (als Wachstum der organisatorischen, der technologischen und der ökonomischen Komplexität verstanden), und insbesondere das durch die Zusammenfassung von Unternehmen erreichte Wachstum, der Lösung einer ganzen Reihe komplizierter organisatorischer und leitungstechnischer Probleme bedarf. Insbesondere handelt es sich hierbei um solche Fragen, wie beispielsweise:

---

\*Prof. dr habil., Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

- Bestimmung der Wirkungsziele der neuen integrierten Organisation und Koordinierung der Gesamtheit der einzelnen Zielstellungen mit den Zielstellungen der einzelnen Teile (die vorhergehend relativ zueinander antagonistisch sein konnten).

- Überdenken des erforderlichen Bereiches der Delegation von Pflichten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, wie auch der neuen organisatorischen Gliederung des integrierten Unternehmens und Absicherung der Koordinierung der Tätigkeit.

- Festlegung von Massnahmen zur Integration der Leitungskader und der Exekutivkader der einzelnen Einheiten.

- Vereinheitlichung der Planungsmethoden und der Planungsorganisation, der kollektiven Anreize, der Massstäbe und der Beurteilungskriterien der einzelnen Teile des Kombinats, und deren Unterordnung unter das gemeinsame Ziel.

- Vereinheitlichung des Systems der Nachweisführung, der Abrechnung und der innerbetrieblichen Information und Kommunikation.

- Rationalisierung und Vereinheitlichung der Bewirtschaftung der Mittel und der Fonds bei gleichzeitiger Absicherung der Ausnutzung von Vorteilen der integrierten Organisation.

Diese Probleme sollten bereits mit einem bestimmten Vorlauf relativ zur Fusion gelöst werden, und lediglich in ihrer abschliessenden Phase sollten sie parallel zum Prozess der Integration verlaufen. Nach Abschluss des formalen Integrationsprozesses dürfen hingegen lediglich kleinere organisatorische Massnahmen durchgeführt werden, mit dem Ziel, eine endgültige Korrektur und Anpassung von Elementen zu erreichen, deren Erscheinungsformen unter den neuen integrierten Bedingungen zu einem früheren Stadium nicht voraussehbar war (oder nicht vorausgesehen werden konnte).

## 2. Organisatorische Probleme des Wachstums des Unternehmens

Die Analyse der in der Welt führenden Unternehmen in ihrem Wachstum zeigt, dass die gegenwärtigen grossen und grössten Unternehmen (zuweilen aber auch die mittelgrossen Unternehmen), im allgemeinen nicht zum Moment ihrer Entstehung diese Grösse hatten, sondern sich, in der entschiedenen Mehrzahl,

auf dem Wege des Wachstums entwickelt haben (durch Ausbau und Fusion). In der ersten Phase hatte diese Entwicklung, die ausschliesslich (oder zum überwiegenden Teil) lediglich auf dem Ausbau beruhte, ein nicht zu hohes Tempo. In der zweiten Phase, die in die zweite Hälfte des XX. Jahrhunderts fiel, wurde diese Entwicklung sehr schnell, im Ergebnis der immer intensiveren Einstellung auf das Wachstum der Unternehmen durch deren Fusion.

Diese zunehmende Bedeutung der Integrationsprozesse, beispielsweise in der kapitalistischen Wirtschaft, führte nicht nur zu einer sehr bedeutenden Zunahme der Grösse der Unternehmen, sondern auch zur Zunahme der organisatorischen Komplexität der Konzerne und der fusionierten Unternehmen, wie auch zur Zunahme der Komplexität ihrer rechtlichen Formen. Beispielsweise erzielten zahlreiche (insbesondere vertikal) fusionierte Unternehmen so komplizierte rechtliche Formen, wie gleichzeitig die einer Aktiengesellschaft und einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung, was man sich noch von einigen Jahrzehnten gar nicht vorstellen konnte.

Eine immer häufigere organisatorische Form der Grossunternehmen besteht auch in der, im Ergebnis zuweilen mehrmaliger Fusionen (oder durch den Auskauf von Aktienpaketen) erhaltenen vertikalen Organisationsstruktur entsprechend den Erzeugnisgruppen, was die flache, sogenannte Branchenstruktur, (die horizontal gleichartige Unternehmen auf der Grundlage des benutzten Rohstoffes oder der eingesetzten Technologie verbindet) eliminierte. Man kann hier viele Beispiele nennen. Beispielsweise die allgemein aus der Produktionstätigkeit im Bereich der Metallerzugnisse, der Zellulose und der Chemiefasern bekannte Gruppe von Gillett, ist, gleichzeitig der grösste Unternehmenkomplex der französischen Textilindustrie. Die grössten Hersteller von Geweben und Bekleidung in Grossbritannien sind zwei Chemiekonzerne: Imperial Chemical Industries Ltd. (ICI) und Courtaulds Ltd. Als Hersteller von Chemiefasern haben sie ihre Aktivität auf den Bereich der Textilien und der Bekleidung erweitert, wobei sie zu vorherherrschenden Produzenten in diesem Bereich wurden. Die Gruppe Courtauld, die sich aus Chemiefaserspinnereien ableitete, setzte sich bereits vor dem Jahre 1963 (d. h. vor dem Beginn der

Konzentrationskampagne) aus 18 Unternehmen aller Phasen der Textil- und der Bekleidungsindustrie zusammen. Nach dem Beginn der Konzentrationskampagne hatte die Gruppe Courtaulds innerhalb von 3- Jahren 70 Millionen Pfund für die auf dem Wege der Fusionierung erfolgende Übernahme von 25 kleineren Konzernen und Unternehmen der Textilindustrie, der Bekleidungsindustrie und der Wirkereiindustrie ausgegeben.

Die Gruppe ICI war vor der Konzentrationskampagne, die in Grossbritannien im Jahre 1963 begann, nicht direkt in der Textil- und Bekleidungsindustrie engagiert. In den nachfolgenden 3-4 Jahren führte die Gruppe eine sehr intensive Fusionierungsaktion durch, wobei sie ihre Aktivität eben auf diese Industrien, wie auch auf die Textilmaschinenindustrie erweiterte. Im Ergebnis einer Reihe von Fusionen erzielte man hier eine sehr deutliche Vertikalisierung der organisatorischen Struktur, von der Herstellung der Chemiefasern und der Textilmaschinen, durch die verschiedenen Phasen der Textilindustrie, der Herstellung von Wirkwaren und Bekleidung, bis zu eigenen Handelsorganisationen.

In so grossen Konzernen kann man oft nicht mehr mit dem bei uns allgemein üblichen Begriff der sogenannten Branche (z. B. Baumwollindustrie, Wollindustrie, Seidenindustrie u.s.w.) oder mit Kriterien der sogen. Branchenreinheit operieren. Diese Gruppen sind allgemein unter ihren Bezeichnungen als Firmen, beziehungsweise als Hersteller bestimmter Erzeugnisgruppen bekannt, und ihre differenzierte Produktionstätigkeit wird in zahlreichen statistischen Gruppen erfasst.

Auch der Umfang der heutigen Unternehmen war vor noch 50 Jahren nicht vorstellbar, und analog zur bisherigen Entwicklung kann als wahrscheinlich angenommen werden, dass mit der Zeit neue Ursachen und neue Strategien des Wachstums (und somit auch der Fusion) der Unternehmen auftreten werden. Wir waren bisher noch nicht in der Lage, diese Ursachen, und insbesondere diese Strategien vollkommen zu erfassen, wobei sie in Zukunft vollkommen neue Formen und Methoden der Integration erfordern können, insbesondere vielleicht in Richtung auf die Vertikalisierung der organisatorischen Strukturen und der Erfassung des ganzen industriellen Zyklus Reproduktionsprozesses im Bereich der gegebenen Erzeugnisgruppe, von den For-

schungs- und Entwicklungsarbeiten, bis zur Organisation des Absatzes und des Service's, im Rahmen einer Wirtschaftsorganisation.

Es wird ziemlich oft festgestellt, dass so die Bedürfnisse der Unternehmen im Bereich der Produktionsrationalisierung und der Selbstkostensenkung, wie auch die allgemeinwirtschaftlichen Faktoren, wie der technische Fortschritt, die Erweiterung der Absatzmärkte auf weite Gebiete u.s.w. die Unternehmen zu einem ständigen Wachstum veranlassen.

In unserem Land tritt, innerhalb der letzten 20 Jahre, ein intensiver Prozess des Wachstums der Unternehmen auf; nicht nur als Bildung von neuinvestierten Grossbetrieben, aber in vielen Branchen (z.B. Branchen der Leichtindustrie) auf dem Wege der Zusammenschlüsse. Man soll damit rechnen, dass der Prozess der Zusammenschlüsse noch nicht beendet ist. Ein zu geringer Nachdruck wird allerdings auf die Ausarbeitung von Methoden und Techniken der Planung und der Vorbereitung der Unternehmen für die Fusion, und anschliessend auf die Festlegung organisatorischer Grundsätze der Durchführung der Fusion der Unternehmen gelegt, um die neue integrierte Organisation zum Zustand der optimalen Integration zu führen. Dieser Zustand ergibt sich im bestimmten Grade daraus, dass unter den Bedingungen des vorhandenen umfangreichen und unbefriedigten Absatzmarktes, und bei dem noch unrichtigen System der Massstäbe und der Preise, zuweilen die Unwirtschaftlichkeit nicht bemerkt wird, die mit fehlerhaften organisatorischen Lösungen zusammenhängt. Auch nach dem Jahre 1971, in der Periode des Übergangs unserer Wirtschaft zum neuen finanzökonomischen System, und deren Basierung hauptsächlich auf der sich durch einen höheren Grad der Konzentration und Integration auszeichnenden höheren Form des Unternehmens, wie sie durch die grossen Wirtschaftsorganisationen dargestellt wird, wurde der Hauptnachdruck auf die Vervollkommnung des Mechanismus der Planung, der Grundsätze der Finanzierung und der ökonomischen Instrumente gelegt. Die organisatorischen Lösungen wurden hingegen nicht ausreichend ausgearbeitet, die doch im Prozess der Einführung des neuen finanzökonomischen Systems ebenso wichtig sind, und die sich auf solche Fragen beziehen, wie z.B.: Änderung der Methoden und der Techniken

der Verwaltung durch die Zentralen der Vereinigungen, insbesondere gegenüber den grossen, aus mehreren Betrieben bestehenden Unternehmen, die im Ergebnis des Wachstums selbst zu grossen Wirtschaftsorganisationen geworden sind. Es wurden also keine differenzierten Leitungsmethoden für die Grossunternehmen, die mittleren und die kleineren Unternehmen ausgearbeitet.

Die in der vorliegenden Ausarbeitung dargelegten Schlussfolgerungen der Untersuchungen bestätigen die in der Literatur vorkommenden Ansichten, dass die wesentlichsten Organisatorischen Probleme der riesigen und der grossen Unternehmen die mit ihrem Wachstum zusammenhängenden Schwierigkeiten sind.

### 3. Formen und Ablauf des Wachstums der Unternehmen und organisatorische Probleme der Integration

Wenn wir von der Konzentrationszunahme der Produktion infolge des Baues neuer großer Unternehmen absehen, dann können wir zwei grundsätzliche Wachstumsformen der bestehenden Unternehmen unterscheiden:

1. Vergrösserung durch die Beschäftigung zusätzlicher Arbeitskräfte und (oder) die Installierung zusätzlicher technischer Anlagen. Bei dieser Form tritt im allgemeinen die Einbeziehung neuer Menschen und neuer technischer Mittel in die bestehende Organisationsstruktur ein. Diese Wachstumsform wird zuweilen auch als "inneres" Wachstum bezeichnet.

2. Zusammenschlüsse (Verbindung, Integration, Fusion) von bisher selbständigen Unternehmen (das sogen. "äussere" Wachstum). Diese Verbindungen können -

- horizontal (waagrecht) sein, die in der Verbindung von Unternehmen beruhen, die der gleichen Branche und der gleichen Produktionsphase angehören (wobei der gewöhnliche Typ des aus mehreren Betrieben bestehenden Unternehmens mit einer mehr dezentralisierten Verwaltungsorganisation entsteht, die auf dem Grundsatz der Koordinierung basiert), oder

- vertikal (senkrecht) sein, die auf der Verbindung von Unternehmen basiert, die zu aufeinander folgenden Phasen oder zu unterschiedlichen Branchen gehören. Die vertikale Integration kann durch die Vereinigung der aufeinander folgenden Produk-

tionsphasen in ein Unternehmen erfolgen, wobei immer frühere Phasen einbezogen werden, bis zur eventuellen Rohstoffgewinnung, oder unter Einbeziehung der nachfolgenden Phasen, bis zum Finalerzeugnis und zur eventuellen Absatzorganisation. Die vertikale Integration kann aber auch in beiden Richtungen gleichzeitig verlaufen. Im Ergebnis der vertikalen Fusion entsteht ein Kombinatstyp des aus mehreren Betrieben sich zusammensetzenden Unternehmens mit einer mehr zentralisierten Verwaltungsstruktur (die auf der Grundlage der Unterordnung unter die leitende Einheit basiert), als dies bei der einfachen horizontalen Verbindung zwischen Herstellern der gleichen Phasen der Fall ist.

Die Verbindung der Unternehmen kann natürlich, je nach der Zielstellung und den Bedingungen, gleichzeitig in der vertikalen und der horizontalen Integration beruhen, wie auch auf der Einbeziehung von Unternehmen und Phasen, die sich mit der Herstellung von Hilfsstoffen und Hilfsartikeln, Teilen, Elementen der Erzeugnisse u.s.w. beschäftigen. In einem solchen Fall sprechen wir von der diagonalen Integration.

In dieser Frage ist bereits an dieser Stelle unbedingt darauf hinzuweisen, dass, während bei der horizontalen Integration die Aufgaben der bisher eigenständigen Unternehmen im allgemeinen auch weiterhin miteinander übereinstimmen, bei der vertikalen Integration so die Ziele als auch die Verwaltungsstrukturen (vor allem aber die Zielstellungen) sich wesentlich voneinander unterscheiden, und in zahlreichen Fällen vor der Integration einander widersprechend sein konnten. Sie müssen somit erst aneinander angepasst werden. Doch auch bei der horizontalen Fusion der bisher eigenständigen Unternehmen tritt ein wichtiges und schwieriges organisatorisches Problem der Umwandlung von zwei oder mehr Organisationen zu einer Einheit auf. Zur Absicherung der Durchführung zielbewusster organisatorischer Anpassungen der zu einer neuen aus mehreren Betrieben bestehenden Organisation der Unternehmen ist eine vorübergehende, mit einem entsprechenden Vorlauf durchgeführte, Ausarbeitung der starken und der schwachen Seiten der einzelnen Partner der Fusion, wie auch für das im Ergebnis dieser Fusion zu bildenden künftigen Unternehmen als Ganzes erforderlich.

#### 4. Katalog der starken und der schwachen Seiten der fusionierten Betriebe

Zu den starken Seiten des Unternehmens rechnen wir diejenigen Faktoren, die ihm (im Vergleich mit anderen Unternehmen der gleichen Branche) positive Bedingungen für die perspektivische (also langfristige) Erweiterung des Wirkungsbereiches, also des Wachstums, schaffen. Die schwachen Seiten des Unternehmens bestehen im Vorliegen schlechterer Bedingungen und eines geringeren Wirkungsgrades, und diese bewirken, dass eventuell die Entwicklungsziele das Unternehmen unter Bedingungen einer niedrigeren Effektivität und bei erheblich höheren Aufwendungen erreichen kann, als dies für die Mehrzahl der Unternehmen der gleichen Branche zutrifft.

An dieser Stelle ist die Relativität der Begriffe schwache und starke Seiten zu unterstreichen. Sie haben nämlich objektiv keinen absoluten Charakter und die können sich lediglich im Vergleich zu anderen Unternehmen der gleichen Branche beziehen (oder auch auf Unternehmen, die auf den ausländischen Märkten konkurrieren), wie auch mit Zielstellungen, die das fusionierte, aus mehreren Betrieben bestehende Unternehmen erfüllen soll. Bei einem anderen Produktionsprogramm kann dieses gleiche Unternehmen seine Ziele sehr effektiv realisieren und auch sehr wirkungsvoll sein, insbesondere dann, wenn es durch ein mit diesen Zielstellungen übereinstimmendes System der Bewertungen und der Motivierungen stimuliert wird. Für die geplanten veränderten Bedingungen kann sich hingegen dieses Unternehmen als ein zu schwacher Partner erweisen, während ein anderes Unternehmen, vom Standpunkt der gestellten Ziele, mehr starke Seiten aufweisen kann.

Bei der Bestimmung der starken und der schwachen Seiten darf man sich nicht allein auf die Erfassung derjenigen Merkmale beschränken, die deutlich sichtbar sind, sondern auch diejenigen sind zu erfassen, die vorläufig verborgen sind, die aber in der Perspektive vortreten können. Beispielsweise können die bereits jetzt gegebenen starken Seiten in der gut entwickelten und elastischen Forschung bestehen, die bereits eine Reihe von Patenten hat, die diesem Unternehmen in der

Technik und Technologie ein bedeutendes Übergewicht verleihen, oder beispielsweise, in der allgemein positiven Einschätzung der Qualität und der Modernität der Erzeugnisse. Starke Seiten, die erst nach einer bestimmten Zeit auftreten, können z.B. die nachstehenden sein: positive strukturelle Veränderungen in der Qualifizierung der Kader und die damit erwartete weitere Verbesserung der Qualität der Produktion und Verbesserung der Materialausnutzung, was zu einer Gewinnsteigerung führen muss, so durch die Steigerung der durchschnittlichen Preises, als auch durch die Verringerung der spezifischen Materialkosten.

Man muss sich allerdings auch dessen bewusst sein, dass die heutige starke Seite morgen bereits zur schwachen Seite werden kann. Beispielsweise kann die in der letzten Zeit erfolgte Ausrüstung des Unternehmens mit moderner Technik, nach paar Jahren zum Nachteil werden, wenn es sich erweist, dass auf dem Markt modernere und effektivere Einrichtungen aufkamen, wir aber, ohne eine Orientierung hinsichtlich der Absichten der Hersteller dieser Maschinen, eine fehlerhafte Investitions- und Modernisierungs-Konzeption angenommen haben. Da die herausgabten Unkosten sich noch nicht amortisiert haben, werden wir während der nächsten Jahre diese mehr moderne Technik auch nicht installieren können. Das kann aber nicht bedeuten, dass man mit der Modernisierung abwarten, aber dass man den modernsten Weltstand kennen soll. Im Fall der schwachen Seiten sind gleichfalls die gegenwärtigen und die erwarteten Schwächen auszusondern, wobei auch die Entwicklungsgrenzen des gegebenen Unternehmens abzustecken sind. Die Grenzen der Entwicklung des gegebenen Unternehmens stellen zweifellos auch schwache Seiten dar, die wir als Faktoren berücksichtigen müssen, die eine Einschränkung für die Erweiterung der Aktivität darstellen, z.B. fehlender Raum für die Erweiterung auf dem gegenwärtigen Standort, begrenzter Kreis der Abnehmer und begrenzter Absatzmarkt, Bindung an begrenzte Vorräte des geeigneten Rohstoffes (beispielsweise die Brauereien und deren Versorgung mit geeignetem Wasser).

Die Zusammenstellung eines Kataloges der starken und der schwachen Seiten sollte grundsätzlich zu den Aufgaben eines jeglichen Unternehmens gehören. Die eigene Leitung kann al-

lerdings bestimmte negative Erscheinungen nicht bemerken, oder sie kann auch über keinerlei Unterlagen verfügen, um sich diese Erscheinungen in Zukunft vorzustellen, unter Wirkungsbedingungen in einer neuen, integrierten, Organisation. Um die damit zusammenhängenden Fehler zu vermeiden, ist die Verschiebung der Ausarbeitung eines solchen Katalogs auf die Stufe der Vereinigung zweckmässig (bei gleichzeitiger Absicherung der Teilnahme des Unternehmens), die mehr komplexe, synthetische und objektivere Methoden und Möglichkeiten der Einschätzung haben sollte.

Zugleich ist auch darauf Nachdruck zu legen, dass vor allem starke und schwache Seiten mit langzeitiger Wirkung erfasst werden, nicht aber die laufenden Ärgernisse der heutigen Tage. Die Unternehmensleitungen neigen nämlich dazu, die aktuellen Probleme auf den ersten Plan vorzuschieben, was die langzeitige Tendenz verzerren oder gar verfälschen kann. Die Benutzung der Delphimethode führt in dieser Hinsicht zu guten Ergebnissen und ermöglicht auch eine kollektive Diskussion und Abstimmung.

Sehr oft bedient man sich im Rahmen der Delphimethode, bei Behandlung dieser Fragen, des Fragebogenverfahrens, das darin besteht, dass das leitende Personal (vor allem der höheren Ebenen) der untersuchten Unternehmen die nachstehenden 6 Punkte beantworten soll:

- 1) Definition der langfristigen starken Seiten (ev. mit Beispielen),
- 2) Definition der langfristigen schwachen Seiten (ev. mit Beispielen),
- 3) allgemeine starke Seiten (aktuell vorhanden und in der Zukunft zu erwarten),
- 4) besondere starke Seiten nach Ansicht des Befragten,
- 5) allgemeine schwache Seiten (aktuell vorhanden und in der Zukunft erwartet),
- 6) besondere schwache Seiten nach Ansicht des Befragten.

Im allgemeinen soll gefordert werden, dass, neben den Definitionen, jeder Befragte verbindlich auf jede einzelne Fragestellung 5 Antworten nach einer selbst aufgestellten Prioritätsfolge erteilt. Dies ermöglicht nicht allein eine bessere Selektion, sondern man kann auch eine Bestimmung der Hie-

rarchie dieser Faktoren vornehmen, indem man summiert, in wievielen Antworten der gegebene Faktor genannt wurde. Dies stellt eigentlich eine Bewertung der Faktoren dar. Da die Betriebsleitungen natürlich vorzüglich auf die Bekämpfung operativer Schwierigkeiten ausgerichtet sind und diese im bedeutenden Grade den Blick trüben, ist es vorteilhafter, zunächst um die langfristigen und positiven Faktoren anzugehen.

Beispielsweise können im Verzeichnis der starken Seiten die nachstehenden auftreten:

- guter Ruf des Unternehmens und seiner Erzeugnisse bei den Abnehmern,
- Expansion, Neuerungstendenzen und Ambitionen der Unternehmensleitung,
- günstige Position des Unternehmens innerhalb der Branche,
- gut differenzierte Produktion, die gute Möglichkeiten der Sortimentserweiterung gibt (oder umgekehrt: treffende Spezialisierung),
- gut entwickelte Absatzorganisation auf dem Binnen- und dem Auslandsmarkt (Firmenläden, eigene Kontakte mit den unmittelbaren einheimischen und ausländischen Abnehmern),
- guter, fachlich kompetenter und qualifizierter Kern der Leitungskader und der Belegschaft,
- elastische Forschung und Entwicklung, die die Neuerertätigkeit im Vergleich mit dem durchschnittlichen Stand in der Branche gewährleistet.

Im Verzeichnis der schwachen Seiten ist der Nachdruck vor allem auf die nachstehenden Faktoren zu legen:

- Fehlen an Produktionskapazitäten und Überalterung des Maschinenparks, wodurch die Aufnahme einer modernen Produktion unmöglich gemacht wird,
- nicht die beste Meinung über die Erzeugnisse des Unternehmens,
- Fehlen der Forschungsbasis und schwache Neuerertätigkeit,
- zu wertgehende Spezialisierung oder zu wertgehende Diversifikation der Produktion,
- relativ schwach qualifizierte und wenig expansive Leitungskader,
- hohe Fluktuation der Mitarbeiter, Mängel in der Beze-

tzung mit qualifizierten Arbeitern, schwache soziale Basis, was zum Fehlen der Bindung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führt,

- schlechte innerbetriebliche Organisation, Schwierigkeiten mit der Beherrschung der Technologie.

Durch die Summierung der Anzahl derjenigen Antworten, die den gegebenen Faktor nennen, können wir uns eine richtige Meinung hinsichtlich der Entwicklungsbedingungen des gegebenen Unternehmens und hinsichtlich der einer Lösung harrenden Probleme vor der Durchführung der Fusion bilden (vor allem geht es um die Beseitigung der Schwächen). Ein Unternehmen mit Massierung der schwachen Seiten kann unter den Bedingungen des neuen, integrierten, Unternehmens, nicht auf der Grundlage einer hinreichend grossen Eigenständigkeit arbeiten. Es ist auch offensichtlich, dass ein solches Unternehmen im Rahmen des aus mehreren Betrieben bestehenden integrierten Unternehmens nicht die Rolle eines Leitbetriebes übernehmen kann, bis ein entschiedenes Übergewicht der starken über den schwachen Seiten sichergestellt ist.

Die Durchführung einer Analyse der starken und der schwachen Seiten der für die Fusion zu einem Unternehmen in Frage kommenden Betriebe stellt den Ausgangspunkt für die Vorbereitung des Integrationsprozesses und für die Ausarbeitung des Durchführungsplanes der Integration dar.

##### 5. Organisatorische Vorbereitung der Fusion von Unternehmen

In zahlreichen, so theoretischen, als auch forschungs-empirischen, Arbeiten wird unterstrichen, dass eine Reihe von Misserfolgen von Integrationsvorhaben durch eine unzureichende Formulierung des Zieles der Fusion und eine unzureichende Vorbereitung bedingt ist. Im vorliegenden Teil der Ausarbeitung sollen einige allgemeine Grundsätze des Vorgehens bei der Fusion von Unternehmen dargelegt werden, die im Integrationsprozess der Unternehmen allgemein angewandt werden sollten. Die Anwendung dieser Grundsätze soll dazu beitragen, die am meisten typischen Fehler zu vermeiden, die in Konzentrationsprozessen begangen werden.

Die eigentliche Planung der Durchführung des Unternehmenszusammenschlusses kann nach unterschiedlichen Methoden erfolgen. Wie allerdings die Erfahrungen zahlreicher Integrationsprozesse in umfangreichen Konzernorganisationen zeigen, stellt die Netzplantechnik die am besten geeignete Methode dar. Von der graphischen Darstellung der Aufeinanderfolgen und der gegenseitigen Abhängigkeiten der einzelnen Arbeiten des Konzentrationsprozesses ausgehend, kann man mit recht guter Genauigkeit die für die Durchführung der einzelnen Teilprozesse vorgesehene Zeit bestimmen. Der allgemeine Netzplan kann dann zu einzelnen ausführlicheren Plänen der einzelnen Arbeitsetappen oder der einzelnen Bereiche der Tätigkeit des integrierten Unternehmens ausgearbeitet werden.

#### 5.1. Allgemeiner Netzplan

Die allgemeinen einleitenden Überlegungen, die die Initialkonzeption des Integrationsprozesses enthalten, sind die Aufgaben der Leitungen der einzelnen Betriebe, die eine Fusion beabsichtigen oder (im Fall einer seitens der vorgesetzten Dienststelle verordneten Integration), des dem fusionierten Einheiten übergeordneten Organs (Vereinigung oder relativ zu Vereinigungen oder zu fusionierten Betrieben, die bisher zu unterschiedlichen Vereinigungen gehörten - das Ministerium). Die erste und in dieser Hinsicht auch wichtigste Aufgabe besteht in der möglichst genauen Definition der Zielstellungen der Fusion. Welches grundlegende Ziel und welche ergänzenden Ziele wollen wir durch die Fusion der Unternehmen erreichen. Ohne auf Einzelheiten einzugehen, können beispielsweise die nachstehenden grundsätzlichen Zielstellungen genannt werden:

- Steigerung der Marktleistung, Möglichkeit der Diversifizierung der Produktion und Festigung der Stellung auf dem Binnen- und dem Auslandsmarkt (in vielen Fällen gibt die Spezialisierung bessere Effekte als Diversifikation), wie auch Verbesserung der eigenen Marktposition durch Ausweitung der Absatzgebiete,

- Gewinnung von Bedingungen für die Entwicklung und die

Intensivierung der Forschungs- und Entwicklungsarbeiten und der Anwendung der Neuerungsstrategie,

- Absicherung der Finalphasen hinsichtlich einer zeitlich abgestimmten, im Sortiment stimmenden, und hinsichtlich der Qualität und der Modernität abgestimmten Versorgung mit wichtigsten Werkstoffen und Elementen,

- Gewinnung der Möglichkeit eines mehr elastischen Reagierens auf die Bedürfnisse des Marktes und Behalten der bisherigen Abnehmer oder gar, durch die gesteigerte Elastizität bedingt, Gewinnung neuer Absatzmärkte, was auch durch die grössere Komplexität der Lieferungen positiv beeinflusst wird,

- Ausnutzung der Möglichkeiten zur Kostensenkung durch die sich aus Grossserien ergebenden Vorteile, Möglichkeit der Absicherung der Lieferungen im geschlossenen Kooperationszyklus (anstelle der unständlichen und zuweilen wirtschaftlich kaum effektiven externen Kooperation) und Möglichkeiten der Rationalisierung der Produktions- und der Verwaltungstätigkeit, Komplexe Ausnutzung wertvoller Rohstoffe,

- unmittelbare Unterordnung und Einbeziehung der früheren Phasen (Forschung und Entwicklung, Vorbereitung), wie auch der Phasen die nach dem Produktionsprozess folgen (Absatz) in den eigenen Prozess und Anwendung neuer Methoden und Techniken in diesen Phasen,

- Steigerung der Finanzkraft,

- Lösung schwieriger Kaderprobleme auf verschiedenen Ebenen der Leitung und der Durchführung, die die kleineren Unternehmen im eigenem Rahmen nicht lösen können, wie auch Entwicklung sozialer Einrichtungen dank der möglichen Konzentration von Mitteln für diese Zwecke.

Alle definierten Zielstellungen müssen in besonderen Dokumenten schriftlich formuliert werden und nach Möglichkeit sind sie in quantifizierter Form zu erfassen (d. h. in einer Form, die in Zahlenform die formulierten konkreten Effekte aufzeigt, die als Ziel im Ergebnis der Fusion erreicht werden sollen) und dies so in absoluten Werten, wie auch (wenn dies nicht möglich ist) in Form von Kennziffern. Nach Möglichkeit sind zugleich auch die Kosten der Fusion zu bestimmen. Von den Zielaufgaben unabhängig sind konkrete Etappenaufgaben

festzulegen und es sind die für die Realisierung verantwortlichen Personen zu benennen.

Nach der Festlegung der allgemeinen Zielstellungen ist deren Diskussion erforderlich, vor allem mit dem leitenden Personal, das an der Ausarbeitung der Befragung und an der Einschätzung der Zielstellungen beteiligt ist, wobei diese aber auch einer allseitigen Diskussion im Bereich der mittleren leitenden Kader und des gesellschafts-politischen Aktive zu unterziehen sind. Die möglichst allseitige Diskussion der Zielstellungen der Integration, der damit zusammenhängenden Aufgaben, der zu lösenden Probleme, der Möglichkeit der Entstehung neuer Spannungen, Fragen des Status der bisherigen Kader, die Notwendigkeit bestimmter Produktionsumstellungen der Anreize u.s.w. sollte zur Entstehung einer Integrationsbereitschaft führen, die die Einbeziehung der leitenden Kader der fusionierenden Betriebe in aktiver und positiver Form in die Realisierung der organisatorischen Vorhaben bedingt, die mit der Fusion zusammenhängen.

Der einwandfreie Verlauf des organisatorischen Teiles der Fusion ist auch im wesentlichen Grade von der Persönlichkeit der Mitglieder der Direktion abhängig, die für diese Arbeiten verantwortlich sind.

Da allgemein die Erscheinung fehlender Erfahrungen in der Planung und der Durchführung von Konzentrationen auftritt, besteht die Gefahr, dass im Verlauf dieser Arbeiten verschiedene Störungen und unvorhergesehene Komplikationen auftreten, wodurch bedingt die Bildung entsprechender "Ventile" und "Schutzpuffern" vorzusehen ist, um keine Kumulierung dieser Störungen und deren Häufigkeit im Verlauf der Durchführung der Fusion zuzulassen. Zu diesem Zweck ist es erforderlich:

- eine hierarchische Ordnung nicht alle in der Zielstellungen, sondern auch der projektierten Vorhaben auszuarbeiten, um die Realisierung der Schlüsselaufgaben zu gewährleisten, dann aber umso elastischer gegenüber den Aufgaben der weiteren Reihenfolgen verfahren zu können,

- Absicherung des Informationsflusses zum für die Fusion verantwortlichen Mitglied der Direktion von jedem Kollektivmitglied über die eingetretenen Störungen und deren Ursachen, wie auch die Anwendung des Grundsatzes ständiger,

periodischer (allwöchentlicher oder dekadenmässiger) Berichte,

- Anwendung systematischer periodischer (14-tägiger oder monatlicher) Koordinierungsberatungen des die Fusion durchführenden Kollektivs, wobei während dieser Beratungen der geplante Verlauf mit dem tatsächlichen Ablauf verglichen und eine entsprechende Korektur des Ablaufs vorgenommen wird.

In der obenstehend behandelten Frage der Information des leitenden Personals über die Absichten der Integration liegt ein wesentliches psychologisches Problem: in welchen Moment sind diese Informationen zu vermitteln?

Diese Frage sollte nicht vernachlässigt werden, da die Entwicklung von Mutmassungen und Gerede unter dem nicht ausreichend informierten Personal im Zeitraum vor der Fusion einen wesentlichen schädlichen Einfluss nicht allein auf den eigentlichen Verlauf der Fusion ausüben kann, sondern noch während längerer Zeit die Politik des integrierten Unternehmens stören kann. Da derartige Vorhaben ohnehin kaum geheim gehalten werden können, ist es besser, die Arbeitskollektive davon früher zu unterrichten, solange noch keine Gerüchte zu kreisen begannen und keine Stimmung der Unsicherheit und der Befürchtungen geschaffen haben. Besonders nützlich und überzeugend kann eine eindringlich durchgeführte Analyse der Lage der einzelnen zu fusionierenden Unternehmen, und eine auf dieser Grundlage erfolgende ehrliche Darstellung der zu erwartenden Übergangsschwierigkeiten und der perspektivischen Effekte.

Wenn auch oft die Fusion von Unternehmen von vorne herein als das beste Mittel erscheint, um die Zielstellungen zu erreichen und die wirtschaftliche Effektivität zu steigern, sollte die Entscheidung über die Fusion erst nach erfolgter Analyse aller möglichen Alternativen gefällt werden. Man kann nämlich nicht an die automatische gesundmachende Wirkung der Konzentration glauben und, beispielsweise, erwarten, dass die Fusion eines schwachen "kranken" Unternehmens mit einem starken Unternehmen bereits aus sich selbst die Gesundung bewirken wird. Vorteilhafter kann die Durchführung einer tiefgehenden ökonomisch-organisatorischen Analyse sein, mit der sich daran anschliessenden zielbewussten Reorganisation. Erst nach in dieser Weise durchgeführten Ratio-

nalisierungsmassnahmen sollte der Fusionsprozess erfolgen, da man in einem solchen Fall zahlreiche Störungen und Ärgernisse vermeidet und die wirtschaftliche Effektivität der Fusion höher sein wird.

## 5.2. Analyse der Positionen der fusionierten Unternehmen

Diese Analyse dient vor allem dem Zweck, Informationen über die Marktlage der einzelnen Unternehmen zu gewinnen, was eine nachfolgende Bestimmung der richtigen Struktur des neuen integrierten Ganzen, der Spezialisierungspolitik gegenüber den einzelnen Unternehmen u.s.w. erleichtern wird. Die Information dieser Analyse muss aber objektiv ausgewogen sein und das tatsächliche Bild der Situation liefern. Im gegenteiligen Fall können nämlich fehlerhafte Spezialisierungsentscheidungen gefällt werden, die die Effektivität der Produktionspolitik des fusionierten Unternehmens schwächen werden. Die Analyse der Marktlage der fusionierten Unternehmen sollte perspektivischen Charakter haben und die Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen der Branche und des im gegebenen Produktionsbereich auf dem Markt bestehenden Konkurrenzkampfes einschätzen.

Die Analyse der Position des Unternehmens sollte ein wesentliches Instrument für die Bestimmung der Strukturkonzeption des fusionierten Unternehmens werden, insbesondere aber für die Wahl eines für diese Fusion am besten geeigneten Leitungsstils (Zentralisierung oder Dezentralisierung, Grundsatz der Koordinierung oder der Unterordnung, Verstärkung der Einzelleitung oder der kollektiven Leitung u.s.w.). Diese Konzeption muss auch das Übergewicht der vertikalen oder der horizontalen Bindungen berücksichtigen, wie auch die Tatsache, ob die fusionierten Unternehmen relativ zueinander in nächster Nähe liegen oder territorial verstreut sind.

Von besonderer Bedeutung ist allerdings die Bestimmung der perspektivischen Produktionspolitik der fusionierten Unternehmen. Bisher haben die einzelnen Unternehmen eine eigene Politik geführt, die sich aus dem ihnen gestellten Aufgaben und den vorhandenen Möglichkeiten, Mitteln, der Qualifizie-

rung der leitenden Kader u.s.w. ergab. Im Rahmen der analytischen Arbeiten ist nunmehr festzustellen in welchen Wirkungsbereichen der fusionierten Unternehmen eine Abkehr von der bisherigen Produktionspolitik und den bisherigen Leitungsmethoden erforderlich wird. Dies ist für die Absicherung einer neuen integrierten Organisation mit einer erforderlichen höheren wirtschaftlichen Effektivität, eines einheitlichen Weisungstils und neuer Leitungsgrundsätze, wie auch neuer Entwicklungsmöglichkeiten und der Aktivierung der Marktstrategie unbedingt erforderlich.

### 5.3. Rahmenplan des Ablaufs der Fusion

Zur richtigen Durchführung der Integrationsmassnahmen ist die Festlegung der organisatorischen Schwerpunkte und die Bestimmung von Grundsätzen der Komplexität und der Reihenfolge ihrer Lösung, wie auch die Festlegung von Zielterminen wesentlich. Dabei sollte man sich vollkommen dessen bewusst sein, dass ernsthaftere Integrationsvorhaben in kurzer Zeit keine Konzentrationseffekte (synergische Effekte) aufweisen werden. Ihre Effektivität kann erst nach einer gewissen Zeit zum Vorschein kommen, nachdem alle Reibungen überwunden worden sind, die die Durchführung einer Reihe korrigierender Anpassungen erforderlich machen, also erst mittelfristig, oder, meistens, langfristig. Die Bestimmung der Schwerpunkte darf allerdings nicht aus einer einfachen Summierung des aktuellen Standes bestehen. Sie muss wieder das Ergebnis einer Umfrage des leitenden Personals sein, wobei diese Umfrage für jeden einzelnen Bereich etwa 10 solcher Schwerpunkte ausweisen sollte, deren perspektivischen Konsequenzen, die Lösungsverfahren und die Reihenfolge, wie auch die Komplexität der Lösung. Wenn, beispielsweise, der Schwerpunkt in der Steigerung der Qualität und der Modernität der Produktion besteht, die für die Steigerung des Exportes und eine bessere Abdeckung der Nachfrage der inländischen Verbraucher notwendig sind, ist festzulegen, welche wichtigsten Aufgaben und welche Mittel für diesen Zweck notwendig werden. Die fehlenden Möglichkeiten, diese Mittel

zu erhalten kann eine Verbesserung des Effektes der integrierten Einheit unmöglich machen. Die Realisierung der als Schwerpunkte anerkannten Aufgaben sollte konkreten Gruppe bzw. Organisationszellen zugeteilt werden, die auch für die Einhaltung der festgelegten Präferenzen und Termine verantwortlich sind. Unter Berücksichtigung dessen, dass in dieser Phase lediglich der Rahmenplan der Integrationsarbeiten bearbeitet wird, besteht auch keine Notwendigkeit, alle detaillierten Aktivitäten genau festzulegen.

Der festgelegte Rahmenplan erfordert die Konkretisierung, allerdings nicht für die einzelnen Wirkungsbereiche des Unternehmens, sondern für alle Abschnitte der organisatorischen Hierarchie der fusionierten Einheit, die in bestimmter Weise die Integrationsmassnahmen zu spüren bekommen werden. Es handelt sich nunmehr um die Überleitung der Zielstellungen des fusionierten Unternehmens bis in dessen kleinste Abschnitte, die in Bereiche eingehen, die in dem einen oder dem anderen Grade durch den Konzentrationsprozess betroffen werden.

#### 6. Ablauf der Fusion

Der Abschluss der Planungsprozesses der Integration beschliesst die Gesamtheit der Vorbereitungen zu ihrer Durchführung, was entsprechend den festgelegten spezifischen Bestimmungen zu realisieren ist. Im Verlauf der Realisierung der Integrationsvorhaben ist besonderer Nachdruck auf die systematische (nicht seltener als einmal im Monat erfolgende) Kontrolle aller Abweichungen vom festgelegten Plan und deren Ursachen zu legen, sobald begründete Ursachen oder Fehlen an Genauigkeit oder auch Planungsfehler festgestellt werden. Nach dem Erreichen des Zielzeitraumes, in dem der Integrationsprozess planmässig abgeschlossen sein sollte, ist eine synthetische Kontrolle der Ergebnisse erforderlich, durch die aufgezeigt werden soll, ob in der Endrechnung die Ziele der Integration erreicht wurden und welche event. Massnahmen noch für die Berichtigung unerwünschter Abweichungen erforderlich sind.

Jerzy Kortan

PROBLEMY ORGANIZACYJNE ŁĄCZENIA PRZEDSIĘBIORSTW  
W KOMBINATY

Opracowanie niniejsze stanowi prezentację syntezy, prowadzonych pod kierownictwem autora, zespołowych badań nad łączeniem przedsiębiorstw w kombinaty. W szczególności zostały tu wykorzystane doświadczenia wyprowadzone z tworzenia kombinatów w polskim przemyśle skórzano-obuwniczym.

Wyniki badań prowadzą do podstawowego stwierdzenia, że wzrost przedsiębiorstwa przemysłowego, a w szczególności wzrost osiągany w wyniku łączenia przedsiębiorstw, wymaga rozwiązania szeregu nowych, doniosłych problemów organizacji i zarządzania. Muszą one w decydującym stopniu być rozwiązane z wyprzedzeniem w stosunku do łączenia, a częściowo tylko równoległe z tym procesem. Natomiast już po zakończeniu procesu łączenia mogą być dokonywane tylko drobniejsze zabiegi organizacyjne o charakterze korygującym.

Autor wskazuje na nowy w naszej literaturze element, a mianowicie na niezbedność dokonywania z odpowiednim wyprzedzeniem opracowania zestawu silnych i słabych stron każdego z partnerów połączenia, a także dla połączonego wielozakładowego przedsiębiorstwa.