

# Veränderungen im Management tschechischer Betriebe\*

*Milan Malý / Jiri Dedina \*\**

*Unter Nutzung von Ergebnissen einer umfangreichen Studie zum Wandel im Management tschechischer Betriebe werden verschiedene Aspekte der aktuellen Situation im Top-Management der Betriebe herausgearbeitet. es wird auf die Zusammensetzung des Top-Management der Aktiengesellschaften, die Qualifizierung und Entlohnung der Manager, auf die Entscheidungsprozesse sowie Änderungen in den Eigentumsverhältnissen eingegangen. Die Basis der Untersuchung bildeten Fallstudien in 31 mittelböhmischen Unternehmen insbesondere des Maschinenbaus und der Elektrotechnik.*

*Using results from an extended empirical study on management in Czech enterprises the authors discuss different aspects of the situation of top managers. Special attention is given to the structure of management in joint-stock companies, the training and remuneration of managers, the decision processes as well as changes in the structure of ownership. Case studies from 31 enterprises in Bohemia, especially from machine building and electronics deliver the empirical basis of the study.*

---

\* Manuscript received: 15.5.96, revised: 6.1.97, accepted: 14.1.97

\*\* Milan Malý, geb. 1936, Prof. Dr. Dipl.-Ing., Wirtschaftsuniversität Prag, Lehrstuhl für Betriebsmanagement, Forschungsschwerpunkte: Organisationsaufbau von Unternehmen, Strategien der Organisationsentwicklung, Organisationsstrukturen und Managementsysteme, Vergleichende Analyse von Managementsystemen.

Jiri Dedina, geb. 1955, Dr. Dipl.-Ing., Wirtschaftsuniversität Prag, Lehrstuhl für Betriebsmanagement, Forschungsschwerpunkte: Firmenorganisation, Projektieren von Organisationsstrukturen für Unternehmen.

## I. Einleitung

Die Erkenntnis der Notwendigkeit des Umdenkens und Umlernens haben sich bei den Managern aller Ebenen, von wenigen Ausnahmen abgesehen, allgemein durchsetzt. Wie weit jedoch dieser Wandlungsprozeß fortgeschritten ist, und wie heute die Situation bezüglich Fachkenntnisse, Qualifizierung und Niveau des tschechischen Managements ganz allgemein aussieht, wurde noch wenig erforscht (vgl. Dedina 1994).

Auf diese Fragen versuchte das durch projektgebundene Mittel finanzierte Forschungsprojekt „Änderungen im Organisationsaufbau der tschechischen Betriebe während der Transformation zum marktwirtschaftlichen Modell der Leitung der Wirtschaft“, das am Lehrstuhl für Betriebsmanagement der Wirtschaftsuniversität Prag angesiedelt war, zu antworten. Das Ziel war erstens, mittels einer empirischen Untersuchung eine Reihe von Fragen zu beantworten, die sich insbesondere auf die Situation des Betriebsführung und die Qualität des Managements in der gegenwärtigen Lage konzentrierten. Die zweite Frage lautete, wohin die Transformation der Leitung der Gesellschaften führe, und die dritte, wie man die festgelegten Ziele erreichen könne. Bisher wurde die erste Frage als Gegenstand der ersten Etappe des Forschungsprojekts unter der Bezeichnung "Anpassung der Leitungsorganisation tschechischer Betriebe an die Marktwirtschaft" abgeschlossen. Daran beteiligten sich sechs Autoren., die 11 Themenkreise untersuchten<sup>1</sup>

Die Autoren des vorliegenden Artikels werden nachstehend die Ergebnisse des fünften Kapitels präsentieren.

- 
- <sup>1</sup>
1. Mythen über die Transformation der tschechischen Betriebe (Trunecek, J.)
  2. Die Faktoren des Betriebserfolgs - Ein Vergleich tschechischer und österreichischer Betriebe (Neumaierová, I.)
  3. Änderungen in der Betriebsorganisation (Malý, M., Dedina, J.)
  4. Organisationsaspekte der Gesundung tschechischer Betriebe (Trunecek, J.)
  5. Der Manager im Top-Management der Gesellschaft (Malý, M., Dedina, J.)
  6. Die Systeme der Betriebsleitung (Trunecek, J.)
  7. Die Organisationsstruktur und der Lebenszyklus der Organisation (Malý, M., Dedina, J.)
  8. Organisationsstrukturen in internationaler Umgebung (Dvorácek, J.)
  9. Die Unternehmenskultur und die Voraussetzungen ihrer Gestaltung (Nový, I.)
  10. Die Leitung der Aktiengesellschaften auf höchster Ebene (Malý, M., Dedina, J.)
  11. Die innerbetriebliche Organisationsstruktur (Malý, M., Dedina, J.)

## II. Methodik der Untersuchung

Im 5. Teil des Forschungsprojekts wurde den Autoren das Ziel gesetzt, folgende Hypothesen zu überprüfen:

1. Die bestehende Zusammensetzung der Top-Management-Organe von Aktiengesellschaften entspricht nicht dem, unserer Ansicht nach optimalen, deutschen Führungsmodell.
2. Unseres Erachtens sind die Investitionen in die Qualifizierung der Top-Manager unzureichend, obwohl das Angebot der für sie geeigneten Kurse zufriedenstellend ist. Außerdem vermuten wir, daß die Betriebe nicht für die Weiterbildung ihrer jungen, neu eingestellten Mitarbeiter sorgen.
3. Wir vermuten, daß über die Regeln, nach denen Top-Mitarbeiter entlohnt werden, Unklarheit herrscht.
4. Wir vermuten, daß bei den gegenwärtigen Entscheidungsmethoden der Manager der zentralistische und autoritäre Muster gegenüber dezentralen und demokratischen überwiegen (vgl. Mintzberg 1989).
5. Wir vermuten, daß es viele Betriebe gibt, die keinen realen Eigentümer haben, da Investmentfonds einen großen Teil dieser Betriebe besitzen (vgl. Burns/Stalker 1987)

Die Anzahl der untersuchten Unternehmen - 31 - stellt hinsichtlich folgender Merkmale eine typische Auswahl von Unternehmen der Tschechischen Republik dar:

- a) Anzahl der Mitarbeiter zwischen 1000 - 2000 Personen.
- b) Unternehmenstätigkeit: Entwicklung/Produktion/Verkauf von elektronischen Bauteilen, Halbleiterelementen, öffentlichen Telefonsystemen; Produktion/Verkauf von Maschinenbauteilen; Produktion/Verkauf von Zubehör für Kraftfahrzeuge; Entwicklung/Produktion/Verkauf von NC-Maschinen, militärischen Erzeugnissen; Produktion/Verkauf von Gießereiprodukten.
- c) Die untersuchten Betriebe exportierten bis 1991 überwiegend nach Osteuropa (70%), nur zum Teil (30%) nach Westeuropa.
- d) Alle 31 Betriebe haben ihren Standort in der Region Mittelböhmien, in der Umgebung von Prag.

Mit dem Fragebogen wurde das Ziel verfolgt, Angaben über den Verlauf der Transformation von 1991 bis zur Gegenwart zu gewinnen. Der Fragebogen wurde an das Top-Management der zu untersuchenden Betriebe gesandt und nachfolgend ausgewertet. Der Fragebogen war wie folgt strukturiert:

1. *Die Zusammensetzung des Top-Managements der Aktiengesellschaften:* In diesem Teil waren die Fragen auf die Struktur der Organe des Top-

Managements (Aufsichtsrat und Vorstand) ausgerichtet. Hiermit wollten wir prüfen, ob im Vorstand vor allem interne Mitarbeiter (Manager) vertreten sind, im Aufsichtsrat jedoch die externen bzw. die Inhaber der Gesellschaft. Hiermit ist u.a. die Möglichkeit verbunden, die Qualität des Leitungssystems der Aktiengesellschaften im Hinblick auf die Leistungs- und Kontrolltätigkeiten zu verbessern.

*2. Die Qualifizierung der Top-Manager:* Die Zielrichtung der Fragen war festzustellen, auf welche Weise und wieviele Top-Manager umgeschult wurden, wie schnell, und von welcher Qualität die Umschulung war. Weitere Fragen betrafen die Kosten der Umschulung (in Kronen) und welche Art von Schulungen die Manager vorziehen. Zuletzt wurde gefragt, wie das Top-Management für die Qualifizierung der jungen Mitarbeiter im Betrieb sorgt.

*3. Entlohnung der Manager:* Die in diesem Teil gestellten Fragen betrafen die Entlohnung der Top-Manager in den ausgewählten Betrieben. Die Umfrage sollte prüfen, ob es Unterschiede in den Entlohnungsprinzipien für Manager in den einzelnen Betrieben gibt. Es handelte sich z.B. um folgende Fragen:

- Auf welchem Prinzip basiert die zwischen Managern und Betrieb vereinbarte Entlohnung?
- Aus welchen Teilen setzt sich das Gehalt eines Managers zusammen, und wie hoch sind der feste und der flexible Anteil des Gehaltes?
- Wer entscheidet über die Höhe des Gehaltes?
- Gibt es außerordentliche Prämien?

*4. Angewandte Entscheidungsmethoden:* Die Fragen richteten sich auf das Maß der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Entscheidungen des Top-Managements, z.B. wer sich in welchem Maße an der Bildung der innerbetrieblichen ökonomischen Regeln beteiligt, wie hoch das Maß an Selbständigkeit der innerbetrieblichen Einheiten ist, wer die strategischen Ziele der Einheiten festlegt, auf welche Weise die Zentrale den Einheiten die finanziellen Mittel zuteilt, welche Funktionen die Hausbank erfüllt, wie die innerbetrieblichen Preise festgesetzt werden und wieviel Prozent des erreichten Gewinnes die Einheiten an die Zentrale abgeben.

*5. Änderungen in den Eigentumsverhältnissen:* Im Fragebogen gab jedes Unternehmen seine Eigentumsanteile in Prozent an. Das heißt, wieviel Prozent des Unternehmens der Nationale Vermögensfond<sup>2</sup> besitzt, wieviel die Investmentfonds, die Banken, die einzelnen Aktionäre und die anderen Anteilseigner.

---

<sup>2</sup> Der Nationale Vermögensfonds ist ein Institut, das vorübergehend staatliches Eigentum, das zur Privatisierung bestimmt ist und auf einen konkreten Besitzer wartet, übernimmt.

Die Sammlung empirischer Daten konzentrierte sich auf bestimmte vorab ausgesuchte Management-Gebiete, in denen die allgemeinen Hypothesen nicht genügend durch empirische Daten gestützt werden. In der Annahme allgemeiner, nicht mit empirischen Fakten belegter Hypothesen verbirgt sich nämlich die Gefahr, daß die Realität anders ist, als erwartet wird, manchmal sogar überraschend abweichend von den gängigen Ansichten. Daher waren wir bemüht, diese Hypothesen durch praktische Feststellungen zu untermauern, bzw. sie zu korrigieren oder zu widerlegen.

Die im folgenden präsentierten Ergebnisse der Untersuchung sind nach denselben fünf Hauptbereichen des Fragebogens unterteilt.

### **III. Ergebnisse der Untersuchung**

#### **1. Die Zusammensetzung des Top-Managements in Aktiengesellschaften**

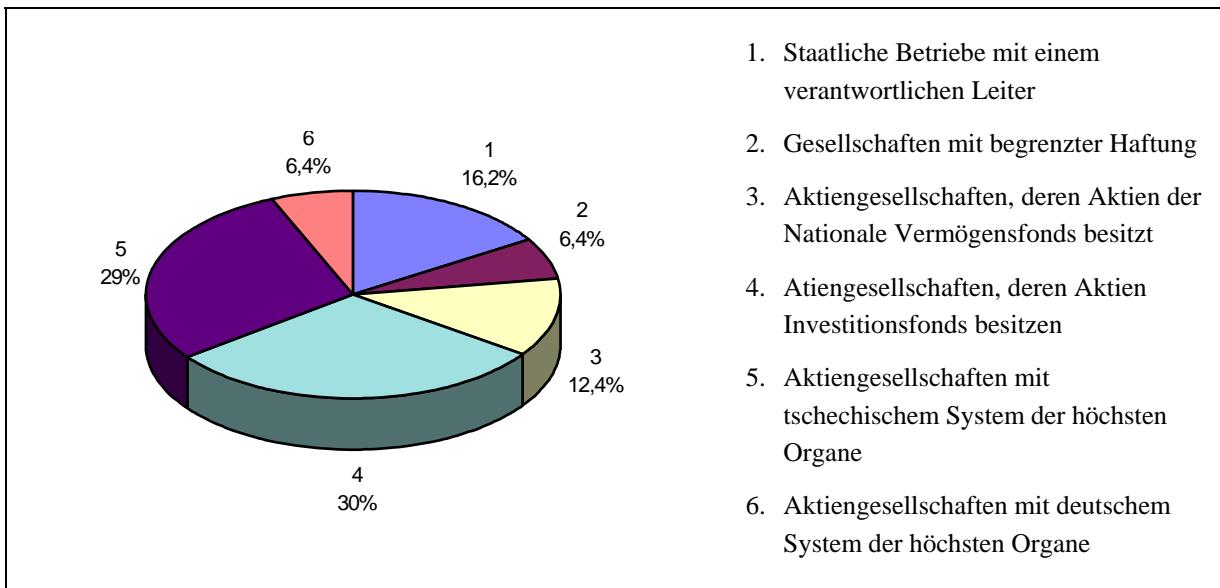
Die untersuchten Betriebe verteilten sich, bezüglich der höchsten Organe, wie folgt auf die einzelnen Strukturtypen (vgl. Abb.1):

- ca. 16% (5 Unternehmen) staatliche Betriebe mit einem verantwortlichen Leiter
- ca. 6% (2 Unternehmen) Gesellschaften mit begrenzter Haftung
- ca. 13% (4 Unternehmen) Aktiengesellschaften im Besitz des Nationalen Vermögensfonds
- ca. 29% (9 Unternehmen) Aktiengesellschaften im Besitz von Investmentfonds
- ca. 29% (9 Unternehmen) Aktiengesellschaften mit höchsten Organen nach tschechischem System
- ca. 6% (2 Unternehmen) Aktiengesellschaften mit höchsten Organen nach deutschem System (vgl. Malý/ Dedina 1996)

Die Anwendung des amerikanischen Systems bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrates und des Vorstands führt kein einziges Unternehmen an, was den Bestimmungen des Handelsgesetzbuchs entspricht, laut denen dieses System unter unseren Bedingungen nicht zugelassen ist.

Die Untersuchung zeigt, daß es in 10% der Aktiengesellschaften im Aufsichtsrat lediglich interne Mitglieder gibt, die von der Hauptversammlung gewählt werden. Daraus folgt, daß der Aufsichtsrat in diesen Unternehmen seinen Zweck als Kontrollorgan verliert. Bei den übrigen Unternehmen (d.h. 90%) gibt es unter den Mitgliedern des Aufsichtsrates der Aktiengesellschaften sowohl interne, als auch externe. In einem der Fälle wird die Diktion des Handelsgesetzbuches in dem Sinne verletzt, daß die Vorstandsmitglieder gleichzeitig auch Mitglieder des Aufsichtsrates sind (vgl. Abb. 2).

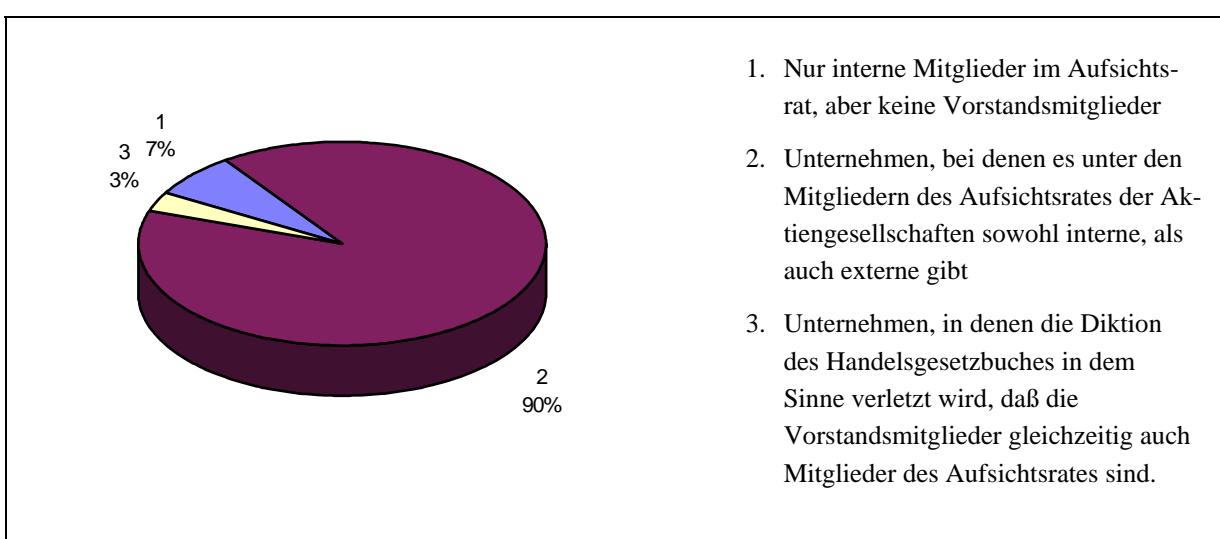
*Abbildung 1: Prozentueller Anteil der Betriebe nach dem Typ der Gestaltung der obersten Organe*



In diesen Fällen leidet die Objektivität der Leitung der AG in einem weitaus höheren Maße, als wenn der Aufsichtsrat ausschließlich aus internen Mitgliedern zusammengesetzt ist.

In Unternehmen, in denen die höchsten Organe bereits funktionstüchtig sind, entspricht die Anzahl ihrer Mitglieder dem Handelsgesetzbuch, d.h. der Vorstand sowie der Aufsichtsrat haben mindestens 3 Mitglieder. Der Vorstand wird zu 87% vom Top-Management der Gesellschaft gebildet, wobei seine Befugnisse den Bestimmungen des Handelsgesetzbuches gerecht werden.

*Abbildung 2: Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates in Aktiengesellschaften Ende 1992*



Hinsichtlich der Qualitäten des Aufsichtsrates und des Vorstands antworteten die Befragten nicht selten (7%), daß die Mitglieder dieser höchsten Organe oft

nur formell zusammentreffen würden, was auch durch die große zeitliche Belastung ihrer externen Mitglieder verursacht sei. Infolgedessen werden die Entscheidungsbefugnisse einzelner Vorstandsmitglieder auf das Top-Management übertragen, und darunter leiden die kollektiven Entscheidungsprozesse und die gesamte Strategie der Organisationsleitung. Dieses formelle Vorgehen kommt jedoch beiden Seiten gelegen. Die externen Mitglieder verschieben ihre Pflichten und Verantwortung auf das Top-Management, trotzdem werden sie für die Mitgliedschaft in den höchsten Organen entlohnt. Das Top-Management begrüßt es, daß kein der Sache Kundiger ihm in die Leitung eingreifen kann, aber andererseits die Verantwortung nicht nur auf ihm liegt.

## **2. Qualifizierung der Top-Manager**

Das Bildungsniveau der Mitarbeiter auf der höchsten Ebene ist die Grundvoraussetzung für eine schnelle Anpassung der Betriebe an die neuen sozialpolitischen Bedingungen sowie für die Möglichkeit, die tiefe wirtschaftliche Rezession zu überwinden. Obwohl sich darin 88% der Befragten einig waren, ist es bedenklich, daß lediglich 24% der Betriebe an einer Erhöhung der Qualifikation der führenden Manager interessiert sind. Die übrigen suchen Ausreden in zeitlichen, finanziellen und organisatorischen Hemmnissen, die die Gewährleistung des Bildungsprozesses verhindern. Sie sind sich jedoch nicht bewußt, daß die Defizite im Bildungsprozess der strategischen Entwicklung ihrer Organisation unüberwindliche Barrieren in den Weg legen.

65% der Betriebe geben an, daß es die Möglichkeit einer Weiterqualifizierung für ihre Mitarbeiter auf höchster Ebene lediglich vereinzelt gibt, und zwar entweder aufgrund des durch den Betrieb des Unternehmens verursachten Bedarfes oder gemäss seiner finanziellen, organisatorischen und anderen Möglichkeiten. Dabei handelt es sich um einmalige Veranstaltungen. Der Rest der Betriebe gibt keine Mittel für die Bildung aus, was besonders für Betriebe mit einer grösseren Zahl von Mitarbeitern (Großunternehmen) typisch ist.

Nach Charakter und Fachrichtung der Kurse werden am häufigsten Sprachkurse genannt, vor allem in Englisch und Deutsch. An zweiter Stelle stehen fachspezifische Kurse mit Themen wie z.B. Buchhaltung, Marketing, Verkaufsstrategie, Steuervorschriften. Erst an dritter Stelle steht die Teilnahme der obersten Mitarbeiter an Manager-Weiterbildungskursen und weiteren spezifischen betrieblichen Schulungen.

Der von einem Unternehmen für die Weiterqualifizierung der Top-Manager ausgegebene Gesamtbetrag betrug im Jahre 1992 durchschnittlich 500.000 bis 1 Million Kc. Bei Betrieben mit ausländischem Eigentumsanteil finden die Umschulungen der Mitarbeiter in leitenden Positionen in den Ländern des ausländischen Partners statt (am häufigsten USA, Deutschland, Österreich und

Frankreich). Die Ausbildung der jungen Generation in Form von Berufsschulen, die früher unter der Patenschaft des Mutterbetriebes erfolgte, erweist sich nun in den meisten Unternehmen als finanzielle Last, die die Betriebe schnell abwerfen. Es ist zu hinterfragen, ob es sich hier um ein angemessenes strategisches Verhalten handelt sowohl der Region, in der das Unternehmen liegt, als auch der zukünftigen Generation gegenüber und ihrem Verhältnis zum Betrieb.

### **3. Die Entlohnung der Manager**

In allen Betrieben stimmt das Entlohnungsprinzip grundsätzlich überein. Mit den Managern werden Managerverträge abgeschlossen, in denen ein fester sowie ein flexibler Betrag festgelegt wird, wobei letzterer von der Höhe des Gewinns des Betriebes abhängig ist. Die Höhe des flexiblen Betrages bewegt sich in verschiedenen Betrieben in der Bandbreite zwischen 10-15% bis zu 50% des Grundgehalts. Manchmal werden Gehaltserhöhungen in Form von außerordentlichen, ziel- oder aufgabengebundenen Prämien usw. gewährt. Der flexible Betrag wird in 20% der Fälle für einen längeren Zeitraum ausgezahlt, und zwar vierteljährlich oder auch jährlich.

Erfreulich ist, daß es auf dem Gebiet des Entlohnungssystems Pionierbetriebe gibt, die sich bemühen, neue Systeme einzuführen - einerseits mit höherer Motivation der Mitarbeiter, andererseits mit der Möglichkeit ihrer objektiveren Entlohnung - und nicht zuletzt auch Systeme, die aus administrativer Sicht deutlich einfacher und übersichtlicher sind. Als Beispiel das in einer AG im November 1992 eingeführte Entlohnungssystem: Die Lohnbuchhaltung verfügt über eine Mitarbeiterliste mit konstantem Lohn, der den Mitarbeitern ausgezahlt wird. Dieser Lohn ist unveränderlich, nur der Leiter hat das Recht, den Lohn um höchstens 15% herabzusetzen oder aber zu erhöhen (wenn er aber bei einem den Lohn erhöht, muß er ihn bei einem anderen senken).

Dieses System hat gegenüber dem früheren Zeit- und Akkordlohn mit der Möglichkeit einer kollektiven Prämie, eine Reihe von Vorteilen. Das System ist wesentlich übersichtlicher, es stellt geringere Anforderungen an die Festlegung des Lohnes (in der Folge konnte die Anzahl der Mitarbeiter der Lohnbuchhaltung herabgesetzt werden), die Lohnerhöhung oder -herabsetzung liegt direkt in der Befugnis des Leiters, der als einziger das Recht hat, in diese Angelegenheiten einzutreten. Obwohl auch dieses System Schwachpunkte besitzt (wenn der Leiter bei einem den Lohn erhöht, muß er ihn bei einem anderen senken; was aber geschieht im Falle, daß nur ein Mitarbeiter mehr produziert?), so ist es doch ein Vorschlag, den eine Reihe von weiteren Betrieben in unserem Umfeld erfolgreich anwenden könnte.

Unser Anliegen war es, in diesen Komplex wenigstens Orientierungsgrößen über die Höhe der Entlohnung der Mitarbeiter auf den höchsten Ebenen zu ermitteln. Dieser Frage wichen die Befragten mit der ebenso aufschlußreichen

Information über den durchschnittlichen Lohn im Unternehmen, dessen Höhe sich auffällig ähnlich -zwischen 4500 und 6200 Kč. bewegte, aus.

#### **4. Angewandte Entscheidungsmethoden**

Die Führungskräfte werden in der Zeit der politischen und ökonomischen Instabilität zu einer sehr operativen Leitung und Anpassung an sich ständig ändernde Umstände und Situationen gezwungen, sowohl innerhalb des Betriebes als auch im dynamischen Umfeld. Langfristige Strategien werden für einen Zeitraum von maximal zwei Jahren festgelegt. Es überwiegen eher pessimistische als optimistische Szenarien. Bei den analysierten Industriezweigen (d.h. Konsumgüterindustrie, Leichtmaschinenbau, Elektrotechnik) ist zu erwarten, daß sich nach der Klärung der mit der Privatisierung verbundenen Angelegenheiten unter dem Druck der Existenzangst die Anpassungsfähigkeit und Unternehmungsgeist dieser Zweige erhöht. Einen größeren Spielraum sollten hier auch die Mitarbeiter selbst bekommen, die an der Erhaltung der Arbeitsplätze meist mehr interessiert sind als die bisherige Unternehmensleitung.

In den meisten AGs (63%) gilt, daß das Entscheidungssystem sich zur dezentralisierten Organisation hin entwickelt, was in der Praxis bedeutet, daß die Befugnisse der Führungskräfte auf niedrigeren Ebenen der Hierarchie zunehmen und neue innerbetriebliche Leitungssysteme entstehen. Dies hat zur Folge, daß die Mitarbeiter mehr daran interessiert sind, wo und wie sie arbeiten. Indem sie am Besitz von Firmenaktien interessiert sind, verändert sich ihr Verhältnis zum Betrieb und zur Betriebsleitung positiv.

Die Entscheidungspraxis auf der Ebene des Top-Managements kann man auch weiterhin als unflexibel und rigide charakterisieren, was ein Erbe der Vergangenheit ist. Es gibt auch Unklarheiten in den Kompetenzen der neuen Organe. So liegt beispielsweise in einem der Unternehmen die Bewilligung der entscheidenden Unternehmensaufträge im Kompetenzbereich des Vorstands, obwohl der Befragte ausdrücklich anführte, daß die Vorstandsmitglieder keinen genügenden Überblick über das Geschehen im Unternehmen haben.

Für staatliche Betriebe und staatliche Aktiengesellschaften ist auch weiterhin bezeichnend, daß es für die Festlegung von (meist hinter den Kulissen gefaßten) Entscheidungen Strukturen gibt, die als Direktorensitzung (Leitungssitzung) bezeichnet werden, und vom Generaldirektor, seinen Stellvertretern und weiteren Führungskräften des Betriebes gebildet werden. Die Sitzungen finden in genau festgelegten Zeitabständen statt, und auf jeder Sitzung wird eine Liste von Aufgaben erstellt, die den einzelnen Mitarbeitern zugeteilt werden. Niemand interessiert sich jedoch dafür, ob bei der Erfüllung der jeweiligen Aufgabe irgendwelche Probleme entstanden sind. Wenn die Aufgabe nicht erfüllt wird, bekommt der verantwortliche Mitarbeiter keine Prämien, und die Aufgabe bleibt auf der Liste stehen. Falls es bei der Sitzung zufällig keine

Probleme zu lösen gibt, werden z.B. Themen behandelt, die auf der Liste schon seit der vergangenen Sitzung gestanden haben, auch wenn der Termin für ihre Erfüllung erst in einem halben Jahr fällig ist. Ein solches System der Unternehmensführung kann den neuen Bedingungen nicht gerecht werden. Die Leitung ist unflexibel, überflüssige Sitzungen der Manager kosten viel Zeit, die sie wichtigeren Angelegenheiten widmen könnten. Außerdem nehmen an diesen Sitzungen 15-24 Personen teil, darunter leidet die Zusammenarbeit und die Effektivität der Leitung.

Die Untersuchung zeigte, daß in einigen Unternehmen in der letzten Zeit jedoch eine Wende zu verzeichnen ist. In den meisten Fällen wurde dies durch die Einstellung eines neuen Direktors bzw. durch die radikale Veränderung des ganzen Entscheidungssystems verursacht. Die Sitzungen finden lediglich nach Bedarf statt (zweimal wöchentlich, aber auch einmal im Monat), und sie lösen operativ anfallende Probleme. Die Aufgaben werden zwar auch zugeteilt, aber falls irgendwelche Komplikationen auftauchen, kann sich der verantwortliche Mitarbeiter immer an seinen Vorgesetzten wenden. Auch eine geringere Teilnehmerzahl trägt zu flexibleren und dynamischeren Entscheidungen bei.

Bei 6% der Unternehmen werden die Änderungen im Entscheidungssystem so verwirklicht, daß klare ökonomische Grundregeln festgelegt werden, die im Entscheidungssystem des Betriebes gelten. Diese Art von Entscheidungssystem konnten wir in grossen Maschinenbaubetrieben beobachten; es sind ehemalige staatliche Betriebe, gegenwärtig staatliche Aktiengesellschaften, die aber gewissermaßen selbstständig sind. Das bringt für die Entscheidungsfindung eine stärkere Objektivität, Eindeutigkeit und verringert die Möglichkeit der Konflikte im Bereich der Kompetenzen und Ansichten. Dies bezeugen auch folgende ökonomischen Regelungen:

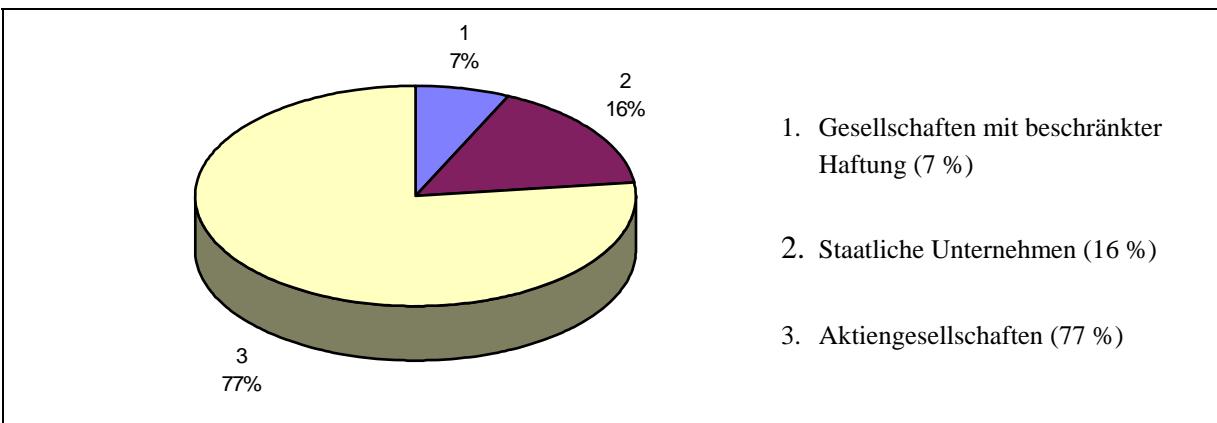
- Jeder Betrieb des Unternehmens ist auf dem Gebiet der Organisation, Produktion, des Handels und insbesondere wirtschaftlich eine selbständige Einheit.
- Sämtliche Tätigkeiten, sowohl externe als auch interne (innerhalb des Betriebes, zwischen den Betrieben) verlaufen auf der Grundlage von vertraglich festgesetzten Preisen.
- Die Betriebe finanzieren die Tätigkeit der Generaldirektion und -verwaltung mit einem vorab festgelegten Anteil.
- Jeder Betrieb beteiligt sich an den zentralen Aufwendungen und Investitionen.
- Bewertungskriterien sind der Gewinn und insbesondere das gesicherte Inkasso.

- Jeder Betrieb beteiligt sich an der Minimierung der Regiekosten und Vorräte, an der effektiven und zweckmässigen Wartung, an der optimalen Mitarbeiterzahl.
- Jeder Betrieb regelt sein Verhältnis zu den Mitarbeitern (Gewerkschaften, Tarifverhandlungen, Gehaltsfragen, Arbeitsschutzmittel, Arbeitsplatzgestaltung usw.) selbstständig.
- Finanzielle Schwankungen und spezielle Bedürfnisse der Betriebe werden durch die innerbetriebliche Zentralbank gelöst.
- Buchhaltung, Rechnungswesen und Statistik werden sowohl von Seiten der Betriebe, als auch ganzheitlich bei der Aktiengesellschaft insgesamt geführt.

## 5. Eigentumswechsel

Von den untersuchten Betriebe gehörten die meisten (90%) vor 1990 der Kategorie der staatlichen Betriebe an, davon waren 16% Bestandteil größerer Konzernbetriebe, 5% waren Genossenschaften. Den Rest stellen neue Unternehmen dar, die erst nach 1990 entstanden sind.

Abbildung 3: Eigentumsverhältnisse Ende 1993



Im Zeitraum 1990 bis 1994 ist es zu erheblichen Veränderungen bei den Eigentumsverhältnissen dieser Betriebe gekommen. Der größte Teil der Betriebe wurde in Aktiengesellschaften umgewandelt (77% - vgl. Abb. 3). 65% der Betriebe können sich rühmen, daß sich ihre Aktien meistenteils in den Händen der Aktionäre befinden - die Majoritätsinhaber von 30% der Betriebe sind Investmentfonds - der Rest (12% der Betriebe) liegt auch weiterhin in den Händen des Nationalen Vermögensfonds. Alle angeführten Betriebe haben im Laufe des Jahres 1993 die erste Hauptversammlung organisiert, bei der die Verwaltung der Gesellschaft den Aktionären übergeben worden ist. 16% der Betriebe bleiben auch weiterhin staatliche Unternehmen, 7% von der Gesamtanzahl sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung.

Der Prozess des Übergangs der staatlichen Betriebe zu Aktiengesellschaften verlief in zwei Unternehmen mittels einer Aufforderung zur Aktienzeichnung,

in drei Unternehmen durch den Einstieg ausländischer Kapitalgeber, wobei eine Aktiengesellschaft in Form eines joint venture entstand, in der der ausländische Partner Besitzer von 40-51% Aktien der Gesellschaft ist. In diesem Zusammenhang muß man auf die Meinung hinweisen, daß das ausländische Kapital für unsere Wirtschaft den Weg zur Prosperität bedeutet. Diese Idee muß nicht immer richtig sein: Das bezeugt beispielsweise ein Großbetrieb des Schwermaschinenbaus, der abwog, welches Eigentumssystem für ihn die größten Vorteile bringen würde, die nur scheinbar helfende Hand des ausländischen Kapitals jedoch nicht wahrnehmen wollte. Für den Betrieb interessierten sich nämlich einige ausländische Investoren. Sie wollten ihn jedoch als Montagefirma mit billiger Arbeitskraft nutzen, in die technologische Entwicklung wollten sie nicht investieren. Obendrein bemühten sie sich um die Zerlegung und Zersplitterung des Betriebes, denn sie sehen in ihm einen starken Konkurrenten auf dem tschechischen sowie den östlichen Märkten, da der Betrieb auf diesem Gebiet einschließlich der Entwicklungs- und Projektionsbasis selbst wirtschaftlich tätig ist. In dieser Hinsicht ist die Tatsache sehr positiv zu werten, daß die Betriebsleitung sich nicht auf die aus dem Ausland kommende Rettung verließ und eine eigene Lösung suchte, die sie letztendlich im Zufluß ausschließlich tschechischen Kapitals fand.

Die staatlichen Betriebe, die noch nicht zu Aktiengesellschaften transformiert, daran aber interessiert sind, nahmen an der 2. Welle der Kuponprivatisierung<sup>3</sup> teil bzw. schrieben öffentliche Wettbewerbe aus. Der Aktienanteil der einzelnen Gesellschaften ist in der Tabelle 1 aufgeführt.

*Tabelle 1: Aktienanteil der einzelnen Gesellschaften*

Inhaber	Mindestanteil	max. Anteil
Nationaler Vermögensfonds	11	60
Investitionsfonds	30	50
individuelle Investoren der Kuponprivatisierung	16	75
Rückgaben	2	10
Arbeitnehmeraktien	1	2

## IV. Verifikation der Hypothesen

In diesem Abschnitt möchten wir die Ergebnisse der Untersuchung auswerten und die Hypothesen verifizieren.

<sup>3</sup> Die Kuponprivatisierung ist eine spezifisch tschechische Methode, mit deren Hilfe staatliches Eigentum kostenlos an die Bevölkerung verteilt wird.

Die erste Hypothese wurde insbesondere durch die Tatsache bestätigt, daß die Zusammensetzung der Aufsichtsräte und Vorstände hinsichtlich der Proportion zwischen internen und externen Mitarbeitern chaotisch ist, was eine verringerte Effektivität der Kontrolle zur Folge hat. Bei 90% der untersuchten Betriebe überwiegen in den Aufsichtsräten interne Mitarbeiter. In den Vorständen wiederum gibt es viele Externe, insbesondere Majoritätseigentümer z. B. der Investmentfonds. Diese externen Mitarbeiter können schwerlich eine Firma leiten, in der sie nur zur Zeit der Vorstandssitzung anwesend sind. Die Ursache dieser Probleme ist eine zu grosse Freiheit, die auf der Formulierung des Handelsgesetzbuchs über Aktiengesellschaften beruht.

Die zweite Hypothese wurde auf Grund der Forschungsergebnisse bestätigt. Es gibt Firmen, insbesondere solche mit Beteiligung ausländischen Kapitals, die erhebliche Summen für die Qualifizierung sowohl ihrer Manager, als auch ihrer neu eingestellten Mitarbeiter ausgeben. Die meisten neu privatisierten tschechischen Firmen mit neuem Inhaber vernachlässigen jedoch diese Investitionen auf Grund mangelnder finanzieller Mittel.

Die dritte Hypothese über die Entlohnung der Manager wurde nicht bestätigt. Die Forschungsergebnisse zeugen von übereinstimmenden Prinzipien in der Entlohnung der leitenden Mitarbeiter.

Die vierte Hypothese, die sich auf die von den Top-Managern zur Leitung der Betriebe angewandten Entscheidungsmethoden bezieht, wurde nicht eindeutig bestätigt. In den meisten Aktiengesellschaften hat das Entscheidungssystem eine Entwicklung zur Dezentralisierung hin durchgemacht. Die Entscheidungsfindung auf höchster Ebene ist jedoch mancherorts noch unflexibel, manchmal wird diese Tatsache gerade durch die Zusammensetzung der höchsten Organe der AGs verursacht, wie bereits in der ersten Hypothese erwähnt wurde. Zur mangelnden Flexibilität tragen auch die mangelhaften Kontroll- und Regressmöglichkeiten bei, die in den meisten Fällen weder im Handelsgesetzbuch über die AG verankert sind, noch in den Satzungen der Aktiengesellschaften.

Die fünfte Hypothese des Eigentumswechsels wurde hinsichtlich der Investmentfonds als überwiegende Majoritätseigentümer bestätigt. Die Hypothesen in Bezug auf den realen Eigentümer wurden nicht bestätigt. Es wurde bereits ein hoher Prozentsatz der Betriebe privatisiert.

## **V. Schlußfolgerungen**

Abschliessend ist es unser Anliegen, die Zusammenhänge zwischen den oben genannten Problemen der Untersuchung zu beschreiben. Es wurde gezeigt, daß das grundlegende Problem in der Leitung der Aktiengesellschaften in der Zusammensetzung der höchsten Organe besteht. Damit hängt die Überprüfung der vierten Hypothese, d.h. der Unflexibilität der höchsten Organe hinsichtlich

der sich ändernden Bedingungen, zusammen. Mit der ersten und vierten Hypothese korrespondiert auch das Ergebnis der fünften Hypothese. Schnelle und umfangreiche Änderungen in den Eigentumsverhältnissen können sich sowohl positiv als auch negativ auf die Zusammensetzung der höchsten Organe der Gesellschaften und auf ihren Führungsstil auswirken. Das Ergebnis bei der dritten Hypothese entspricht zum Teil nicht den logischen Zusammenhängen.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts in den von uns erforschten Bereichen führen uns zu der allgemeinen Schlußfolgerung, daß es das Management der tschechischen Betriebe trotz einiger Teilerfolge große Anstrengungen kosten wird, die Leitung der Unternehmen annähernd auf ein Niveau zu bringen, das den heutigen Anforderungen der Marktwirtschaft gerecht wird. Der Wandlungsprozeß sollte erheblich beschleunigt werden.

## **Literatur**

- Burns, T./ Stalker, G.M. (1987): Management, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Dedina, J. (1994): Strategische unternehmerische Einheiten, Victoria Publishing, Prag.
- Malý, M./ Dedina, J. (1996): Organisationsaufbau, Victoria Publishing, Prag.
- Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on Management, The Free Press, New York.