

Die Situation der Unternehmensführung in Spanien

I. Problemstellung und Einführung

Es hat praktisch sehr lange gedauert bis man erkannt hat, daß die Wirtschaftsfähigkeit eines Landes in einem sehr großen Maße von der Leistungsfähigkeit seiner Unternehmensführung abhängt, und dies besonders in den Schwellenländern. Es besteht eine sehr enge Interdependenz zwischen der Leistungsfähigkeit der Unternehmensführung und der Wettbewerbsfähigkeit einer Wirtschaft, was wiederum in Krisenzeiten zum Ausdruck kommt. Gerade die spanische Entwicklung ab 1960 bestätigt diese Interdependenz. Im Jahre 1960 begann gerade der moderne Industrialisierungsprozeß der spanischen Wirtschaft, eine Entwicklung, die praktisch bis Mitte der 70er Jahre andauerte. In diesen zwei Jahrzehnten kann man sehr deutlich feststellen, wie die technischen Prozesse der Industrialisierung im Vordergrund stehen und wie Managementfragen kaum beachtet wurden.

In dieser entscheidenden Periode der Industrialisierung gab es kaum Bemühungen um die Einführung eines leistungsfähigen Managements. Die spanischen Unternehmen haben selten unter dem Druck der Kalkulation gestanden. Die Hauptursachen dieser Entwicklung sind meines Erachtens folgende:

1. Der wirtschaftspolitische Rahmen für die Unternehmenstätigkeit vermittelte eine „sichere“ Umwelt innerhalb einer verwalteten Wirtschaftsordnung. Sowohl die Inputs wie die Outputs der Unternehmenstätigkeit wurden von der Verwaltung mittelbar bzw. unmittelbar zu sehr günstigen und stabilen Bedingungen zur Verfügung gestellt. Die Planung der großen Investitionsprojekte basierte auf der Grundlage der damaligen stabilen Bedingungen. Die Erwartung eines permanenten Wachstums unter diesen günstigen Bedingungen war die Grundlage des Entscheidungsprozesses der Unternehmungen. Vor allem die finanziellen Voraussetzungen und die niedrigen Arbeitskosten und auch die Steuervorteile und Subventionen bildeten die bestimmenden Strukturmerkmale der spanischen Unternehmensführung.
2. Der gesamte Industrialisierungsprozeß fand unter der Leitung und Verantwortung von technisch ausgebildeten Managern statt. Die Techniker, vor allem die besonderen Eliten aus den technischen Hochschulen, bildeten die spanische Unternehmensführung. Andere Managergruppen kamen aus der Staatsverwaltung, was hauptsächlich im Bereich des Personalwesens und der Verwaltung der Fall war. Die enge Beziehung zur öffentlichen Verwaltung war eine entscheidende Bindung für die Unternehmenstätigkeit.

3. Das gesamte Ausbildungssystem, vom Universitätsniveau bis zu den Berufsschulen, hat in diesen zwei Jahrzehnten keine entsprechende betriebswirtschaftliche Ausbildung angeboten. Dies dauerte praktisch bis Mitte der 70er Jahre an. Auch heute sind weiterhin die Ausbildungsstrukturen in bezug auf Managementlehre und betriebswirtschaftliche Ausbildung noch ungenügend und wirklichkeitsfremd.

Die Ergebnisse dieser Konstellation sind heute höhere Produktionskosten als Folge der niedrigen Produktivität der Führung und eine geringe internationale Wettbewerbsfähigkeit der spanischen Industrie, von Ausnahmefällen abgesehen. In der Periode einer starken Wachstumsrate, im Rahmen einer protektionistischen und subventionsfreudigen Wirtschaftspolitik und in ständiger Begleitung einer beachtlichen Inflationsrate trat die große Lücke in der Managementstruktur nicht so auffällig hervor. Im Moment einer Wirtschaftskrise aber erscheint diese in ihrer ganzen Auswirkung. Diese Komponente stellt meines Erachtens den Hauptunterschied zwischen der gegenwärtigen westeuropäischen und der spanischen Wirtschaftskrise dar. Das gesellschaftliche Bewußtsein für wirtschaftliche Probleme und Problemlösungen ist in Spanien nur schwach entwickelt. Diese Situation betrifft nicht nur die spanischen Unternehmer, sondern auch die Politiker, Gewerkschafter, die öffentliche Verwaltung und das Ausbildungssystem. Sonst wäre es nicht möglich gewesen, daß in der gesellschaftspolitischen Übergangsperiode der letzten fünf Jahre die Wirtschaftsprobleme und die Unternehmensprobleme in den Hintergrund geschoben wurden. Die fehlende betriebswirtschaftliche Ausbildung ist einer der entscheidenden Faktoren für die relative Schwäche der spanischen Wirtschaft und der spanischen Unternehmungen.

Die vor kurzem von uns vorgenommene empirische Erhebung (als erste Erhebung dieser Art in Spanien) zeigt eine sehr deutliche Distanz zur Rolle der Unternehmer. Nur 16 % aller Befragten möchten eine Unternehmertätigkeit ausüben und nur 11 % der Studenten möchten in der Zukunft als Manager tätig sein. Die Neigung der Studenten geht zur Beamtenlaufbahn.

Wenn wir den Industrialisierungsprozeß in Spanien analysieren, um den Rahmen für die Entwicklung der Unternehmensführung abzustecken, können wir folgendes feststellen: Nach einer Periode von 3 Jahrzehnten des Protektionismus wird Anfang der 60er Jahre eine marktwirtschaftliche Orientierung eingeführt, aber schon im Jahre 1964 wird nach französischem Muster eine indikative Planung als wirtschaftspolitische Grundlage verankert. In den ersten Bemühungen, mehr Wettbewerb einzuführen, ersticken die Planungskonzeptionen die Herausforderung zu einer Modernisierung der Unternehmensführung. Die indikative Planung bedeutet hauptsächlich eine Stärkung der Wirtschafts-Verwaltung, was auf die Führungskompetenzen und -fähigkeiten zurückwirkt. Der fehlende Wettbewerb, die stabilen Verhältnisse der Umwelt und die abgesprochenen Tätigkeitsprogramme bieten keine Grundlage für eine angepaßte Entwicklung der Unternehmensführung. Dies dauerte bis Mitte der 70er Jahre an. Daran schloß sich die Stagnationsperiode der Wirtschaft mit ihren Rückwirkungen auf die Unternehmungen an.

Von 1960 bis 1975 baute Spanien eine moderne Industriestruktur ohne das entsprechende Management auf. Wirtschaftlichkeitsrechnungen waren bis vor kurzer Zeit noch unbekannt. Bis heute kann man beobachten, daß die spanische Unternehmensführung kaum mit Betriebswirtschaftlern besetzt ist.

Im Rahmen des spanischen Industrialisierungsprozesses kann man in der Managemententwicklung drei Stufen feststellen. In der ersten Phase betrifft die Sorge des Managements hauptsächlich die technischen und technologischen Betriebsprozesse. In der zweiten Phase, am Ende der 60er Jahre, orientiert sich das Management auf den Absatzbereich, hauptsächlich auf nationaler Ebene. Das heißt, erst wenn die Produktionskapazitäten ausgebaut sind, beginnt die Sorge um den Absatz, bedingt durch die Errichtung starker Überkapazitäten. Eine internationale Orientierung ist nur in seltenen Fällen anzutreffen. In der dritten Phase, mit Beginn der 70er Jahre, verstärkt sich in der Unternehmensführung die Sorge um die Organisation und das Personalwesen.

Insgesamt kann man feststellen, daß das spanische Management bisher nicht unter der Herausforderung einer dynamischen und modernen Unternehmensführung gestanden hat. Es fehlte jeder Druck auf eine verbesserte Rationalität und auf eine angemessene persönliche und organisatorische Gestaltung der Führungsprozesse. Abgesehen von wenigen Ausnahmen hat die Unternehmensführung in Spanien bis heute keine Anpassungsprozesse in Hinsicht auf eine Wettbewerbswirtschaft vollzogen. Dies stellt derzeit die größte Herausforderung dar. Die Schwierigkeiten bei der Durchsetzung einer marktwirtschaftlichen Ordnung stammen nicht nur von den Politikern und von der Verwaltung, die gegenüber Machtverlust empfindlich sind, sondern auch von seiten der Unternehmensführung selbst. Die Eingliederung der spanischen Wirtschaft in die EG weist hier eine der größten Schwierigkeiten auf, bedeutet aber gleichzeitig eine große Chance, die erforderliche Umstrukturierung der spanischen Wirtschaft voranzutreiben.

II. Auswirkungen der Wirtschaftsordnung auf die Unternehmensführung

Für die Entwicklung einer dynamischen und leistungsfähigen Unternehmensführung stellt eine liberale Wirtschaftsordnung die wichtigste Grundlage dar. Jede interventionistische, verwaltende Wirtschaftsordnung führt zu einer statischen Unternehmensführung, da die Anpassung an die Umwelt keine Herausforderung mehr darstellt. Diese Hypothese kann an der spanischen Entwicklung belegt werden.

Die bremsende Wirkung einer verwaltenden Wirtschaftsordnung ist sowohl die Konsequenz des fehlenden Wettbewerbs, wie auch die Folge der Verlagerung der echten Führungsentscheidungen von der Unternehmensebene auf die überbetriebliche Ebene, d. h. auf staatliche Verwaltungsinstanzen. Entscheidungen über die Preisgestaltung oder die Finanzierungsstrukturen gehören zu den Entscheidungsbereichen, die auf überbetriebliche Ebenen verlagert werden. Auf Unternehmensebene bleiben nur mehr Verwaltungsaufgaben und die technische Leitung. Bei dieser Wirtschaftsordnung bestehen keine Möglichkeiten für die Entwicklung einer modernen Unternehmensführung.

Empirische Untersuchungen der Handelshochschule St. Gallen belegen die Bedeutung der Unternehmensführung für die Wirtschaftsfähigkeit eines Landes. Diese Betonung des dispositiven Faktors gegenüber den elementaren Faktoren hat schon seit Gutenberg in der betriebswirtschaftlichen Theorie eine systematische Behandlung erfahren. Die Entwicklung der Managementlehre hat in den letzten zwei Jahrzehnten Grundlagen geliefert, so daß wir heute in der Lage sind, das Wirtschaftspotential eines Landes nach dem Know-how des Managements zu messen. Hier müssen die Chancen eines jeden Landes entwickelt werden.

In diesem Sinne haben wir in Madrid versucht, empirisch die Beziehungen zwischen Unternehmen und Unternehmern mit der Umwelt zu ermitteln. Dazu haben wir in einer ersten Annäherung die Führungs- und Organisationsstrukturen der spanischen Unternehmen analysiert.

Als Ergebnis dieser Untersuchung lassen sich folgende Thesen formulieren:

1. Als Folge der verwaltenden Wirtschaftsordnung und des fehlenden Wettbewerbs entspricht die spanische Unternehmensführung nicht der technischen und technologischen Entwicklung.
2. Heute fehlt immer noch jeder dynamische Druck; und es fehlen die notwendigen wirtschaftspolitischen Bedingungen, um die Umstrukturierung der spanischen Unternehmensführung zu fördern.
3. Die Ausbildungsinstitutionen auf jedem Niveau sind heute noch sehr weit davon entfernt, in der Ausbildung und in der Lehrtätigkeit den Erfordernissen eines modernen Management zu entsprechen.
4. Von der Unternehmensseite her hat sich eine positive Entwicklung durchgesetzt: die mit Führungsaufgaben beauftragten Manager sind heute bereit, die Anpassung durch Lernprozesse mitzumachen.
5. Eine der Hauptbedingungen für die Anpassung der spanischen Wirtschaft hängt von dieser Managementausbildung ab. Dabei müssen drei Aufgaben erfüllt werden:
 - a) Ausbildungsprogramme
 - b) Reformen der Ausbildungsstruktur an den Universitäten und technischen Hochschulen
 - c) Umdenken der spanischen Unternehmen bezüglich der Rolle des Unternehmers in einer pluralistischen Wirtschaftsordnung.

III. Gegenwärtige Führungsstruktur der spanischen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung

Es gibt kein objektives Meßsystem, daß die „Güte“ einer Führungsstruktur bewerten kann. Allerdings verfügt man heute über genügend Kenntnisse in Fragen des Managements, um eine approximative Bewertung des Führungssystems vorzunehmen.

Die gegenwärtigen spanischen Industrialisierungsprozesse erstrecken sich sowohl auf hochindustrialisierte Wirtschaftsbereiche als auch auf die zahlenmäßig sehr stark verbreiteten mittleren und kleineren Betriebe. Deshalb müssen bei einer empirischen Untersuchung über Unternehmensführung drei Kriterien beachtet werden:

- 1) Die Betriebsgröße
- 2) Die Wirtschaftszweige
- 3) Die Position und Tätigkeit der befragten Manager innerhalb der Unternehmensführung.

Die Befragung ist innerhalb eines Panels von Managern durchgeführt worden. Die Struktur des Panels entspricht den Erfordernissen einer repräsentativen Befragungstechnik.

Wenn man die Betriebsgröße betrachtet, ergibt sich, daß 80 % der Unternehmen von kleiner und mittlerer Größe sind. Allerdings entspricht die Beteiligung von 20 % der befragten Unternehmen mit über 1000 Beschäftigten nicht der spanischen Unternehmensstruktur. Für diese Befragung haben wir uns hauptsächlich auf Unternehmensgrößen bezogen, die durch ihre Größe über eine mehr oder weniger formalisierte Unternehmensführung verfügten (siehe Tab. 1).

Nach Wirtschaftszweigen (siehe Tab. 2) ist die Chemieindustrie mit 15 Firmen überrepräsentiert. Dies ist Ausdruck der Tatsache, daß in Spanien die Chemieindustrie führungsmäßig besser strukturiert und auch eher bereit ist, an solchen Befragungen teilzunehmen, als dies in anderen Wirtschaftszweigen der Fall ist. Ansonsten ist die Verteilung über alle Wirtschaftszweige repräsentativ.

Das dritte Kriterium, das uns interessiert hat, ist die Position des Befragten innerhalb der Hierarchie. Vorwiegend wurden die Antworten mehr von Finanz- und Verantwortlichen gegeben als von Technikern oder Aufsichtsratsmitgliedern.

Wir können im Kern die gesamte Befragung auf folgende Fragestellungen konzentrieren:

- 1) Machtstruktur innerhalb der spanischen Unternehmensführung
- 2) Struktur der Entscheidungsinstanzen
- 3) Gestaltung der Entscheidungsprozesse
- 4) Organisationsstruktur und Informationssystem als Ausdruck einer formalisierten Unternehmensführung.

93 % der spanischen Unternehmen sind Aktiengesellschaften. Es handelt sich um eine besondere Entwicklung des spanischen Handelsrechts, da die anderen Gesellschaftsformen zwar de jure existieren, aber de facto kaum angewandt werden.

Die spanische Aktiengesellschaft verfügt über eine unidimensionale Struktur, d. h. es gibt nur den Verwaltungsrat (Consejo de Administración) als Führungsorgan. Je nach Betriebsgröße schwankt die Besetzung des Verwaltungsrates zwischen 5 und 14 Mitgliedern mit einem Durchschnittswert von 9 Personen. Da der Verwaltungsrat die Unternehmensmacht und -verantwortung besitzt, ist diese Zahl von 9 Mitgliedern für ein Führungsorgan außerordentlich hoch.

Für die im spanischen Handelsrecht geplante Trennung der Führungsinstanzen in zwei Organe – Aufsichtsrat und Vorstand – spricht die erfolgte deutliche Trennung in der Praxis. Nur zwei „Vorstandsmitglieder“ sitzen im „Aufsichtsrat“. Das heißt, die Praxis führt de facto in der letzten Zeit eine klare Trennung zwischen Führungskräften und Aufsichtsinstanzen ein, was im allgemeinen eine Versachlichung der Führung bedeutet.

Bei der Untersuchung kann man an verschiedenen Fragestellungen die starke personelle Konzentration der Entscheidungsmacht feststellen. Nur zwei bis drei Personen haben faktische Entscheidungsmacht: Das bedeutet, daß die Führungsspitze sehr eng ist. Die Wirkung dieser Struktur drückt sich hauptsächlich in der sehr geringen Mitwirkung der anderen Manager an den Entscheidungsprozessen aus. Dieser Prozeß ist eine Folge der fehlenden Festlegung der juristischen Verantwortung der Manager.

Bei einer weiteren Analyse der Ergebnisse kann man feststellen, daß

1. in den spanischen Unternehmen seit kurzer Zeit eine große Sorge um die Führungsprobleme existiert
2. der spanische Manager heute bereit ist, neue Ansätze und Organisationstechniken zu lernen und anzuwenden
3. der spanische Manager neue Informationen über diese Ansätze sucht; er ist aber äußerst vorsichtig gegenüber eventuellen Mißerfolgen bei der Anwendung. Die Erfahrungen in den sechziger und siebziger Jahren geben Anlaß zur Vorsicht in Managementfragen.

Diese Entwicklung bestätigt die oben aufgestellte Hypothese, daß man Impulse für eine dynamische und anpassungsfähige Unternehmensführung nur erwarten kann, wenn die Wirtschaftsordnung eine Öffnung der Entscheidungsprozesse fördert.

In bezug auf die Existenz einer strategischen Führung überrascht die hohe positive Zahl von Antworten (58 %), und es erweckt großes Interesse, daß 80 % der Befragten die Notwendigkeit einer Unternehmensstrategie bejahen. Die Unternehmer sind also bereit, die Technik der strategischen Führung anzuwenden, wenn sie über die Kenntnisse und die notwendigen Bedingungen verfügen. Dieses Interesse an strategischer Führung bei den spanischen Unternehmen ist Ausdruck des verlorenen Vertrauens in die bisher angewandten Führungsgrundsätze.

Eine sehr aufschlußreiche Angabe ist der kurzfristige Planungshorizont: ein Jahr. Mit dieser Antwort bestätigt sich die bisher fehlende strategische Führung.

Bei der Analyse der Antworten bezüglich der Existenz von Zielsystemen als Instrument der Unternehmensführung kann man feststellen, daß 95 % der Großunternehmen und 82 % der mittleren Betriebe über solche Systeme verfügen. Aller-

dings drückt dieser hohe Anteil oft mehr einen Wunsch als eine Realität aus. Nur bei einer geringen Anzahl der befragten Unternehmungen liegen diese Ziele schriftlich vor, wobei es sich immer lediglich um Jahresziele handelt. Das heißt, es liegen keine formalisierten Zielsysteme vor, und es handelt sich mehr um Budgetangaben, als um Unternehmens- bzw. Bereichsziele, die als echte Führungsinstrumente angewandt werden. Auch bei großen Unternehmen bedeutet ein Zielhorizont von drei Jahren nicht gleichzeitig die Anwendung eines Zielsystems als Führungsinstrument.

Sowohl bei der Analyse der Strategie-Anwendung in der Unternehmensführung als auch bei den Zielsystemen und der Organisationsstruktur kann man eine starke Zentralisation feststellen. Die sehr schwache Mitarbeit an der Entscheidungsfindung bei der Führungsstruktur stellt eine der größten Schwächen der spanischen Unternehmen dar.

Ein interessantes Ergebnis der Untersuchung ist das Interesse an Führungsstilen, obwohl diese in der Praxis der Unternehmensführung bisher kaum zur Anwendung gelangen. Die Möglichkeiten der Anwendung von Führungsstilen als Koordinationsinstrument werden deutlich gesehen.

Was die Organisationsstrukturen anbetrifft, so verfügen nur 34 % der Unternehmungen über ein Organisationsschema und eine Funktionsbeschreibung. Der Bereich der Organisation stellt eine der Schwachstellen der spanischen Unternehmungen dar. Die stark akzentuierte Zentralisierung der Unternehmensführung bedeutet eine niedrige Bewertung des Organisationsbedarfs und fördert eine mehr informelle Organisationsstruktur. Es gibt auch heute noch Präferenzen in der spanischen Unternehmensführung für eine informelle, persönliche und flexible Handhabung der Organisationsstruktur mit einer ständigen neuen Verteilung von Macht und Funktionen. Dies führt dazu, daß eindeutige Aufgabenstrukturen fehlen und daß das mittlere Management kaum an den Entscheidungsprozessen beteiligt ist.

Diese Situation wird auch von den Befragten gesehen, und deshalb sind 56 % dafür, daß eine Dezentralisierung der Unternehmensführung stattfinden sollte.

An letzter Stelle wurde die Problematik der Informationssysteme behandelt. In diesem Bereich sind die traditionellen Informationssysteme der Finanzbuchhaltung praktisch dominierend. Wenn man bedenkt, daß diese Informationssysteme bei der Bindung an die Steuerbilanz und bei den hohen Inflationsraten kein geeignetes Informationsinstrument darstellen, kann man feststellen, daß eine große Lücke in diesem Bereich der Unternehmensführung besteht. Die Kostenrechnung, auch mehr an die Finanz- und Steuerbuchhaltung als an die technischen und kaufmännischen Prozesse gebunden, und andere moderne Informationssysteme sind nur schwach vertreten.

Man erhält bei 70 % der Manager die Antwort, daß sie mehr über Informationssysteme wissen wollen. Trotzdem sind sie sich heute noch nicht im klaren, welche Bedeutung den Informationssystemen für die Entscheidungsprozesse zukommt.

Zusammenfassend kann man folgendes feststellen:

1. Es besteht eine sehr starke Zentralisation bei der Unternehmensführung.
2. Es besteht eine deutliche Bereitschaft zur Modernisierung und Anpassung bei der spanischen Unternehmensführung.

3. Die Manager wissen, daß eine Änderung bei den Führungsstilen stattfinden muß und daß dies mehr Mitwirkung erfordert.
4. Im Bereich der Organisation und der Informationssysteme ist die Vernachlässigung wesentlich größer als auf den übrigen Gebieten.
5. Die Verwirklichung einer strategischen Führung stellt noch ein großes Fragezeichen für die Manager dar.
6. Ohne eine entsprechende Stabilisierung und Ausformulierung der Wirtschaftsordnung wird eine Erweiterung des Planungshorizontes und die Einführung eines leistungsfähigen Rechnungswesens nur schwer zu erreichen sein.

IV. Bewertung der spanischen Situation

1. Der Industrialisierungsprozeß ist im Rahmen einer verwalteten Wirtschaft durchgeführt worden. Dies hat zu einer Disharmonie zwischen der technischen und technologischen Entwicklung einerseits und der Management-Entwicklung andererseits geführt.
2. Im Vergleich mit der Entwicklung in anderen Bereichen der Unternehmungen ergibt sich ein Zurückbleiben des Managementniveaus um mehr als 15 Jahre.
3. Dies korrespondiert mit dem Zurückbleiben der spanischen Universitäten im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre.
4. Die Managementausbildungszentren sind nur ungenügend entwickelt worden.
5. Die Herausforderung durch eine dynamische Wirtschaftsordnung bringt folgende Konsequenzen mit sich. Es müssen
 - insgesamt Anpassungsprozesse schneller vorangetrieben werden,
 - eine Anpassung der Ausbildungsprogramme erfolgen,
 - Prozesse der Auswahl der besten Personen für die Managementfunktionen entwickelt werden,
 - schnelle Anpassungsmöglichkeiten an die wechselnde Umwelt geschaffen werden,
 - schnellere Reaktionen auf sich verändernde ökonomische und gesellschaftliche Prozesse erfolgen.
6. In einer interventionistischen Wirtschaftsordnung sind die Möglichkeiten, eine dynamische Unternehmensführung zu fördern, begrenzt, da die Herausforderung an die Leistung des Managers sehr schwach ist.
7. Als Folge des fehlenden Management-Know-hows hat Spanien eine ungünstigere Lage als andere Länder, um einen Ausweg aus der aktuellen Wirtschaftskrise zu finden.

V. Tabellen 1 – 10

Tabelle 1: Wirtschaftszweige der befragten Unternehmen

Wirtschaftszweig	Zahl	%
1. Bergbau	3	2,68
2. Nahrungsmittel	3	2,68
3. Textil	7	6,25
4. Bekleidungsindustrie	4	3,57
5. Holz	3	2,68
6. Druckindustrie	5	4,46
7. Leder	5	4,46
8. Papier	5	4,46
9. Kautschuk	2	1,78
10. Chemie	15	13,40
11. Elektroindustrie	6	5,36
12. Elektrizität, Wasser, Gas	3	2,68
13. Eisen und Stahl	5	4,46
14. Bauindustrie	8	7,15
15. Banken	5	4,46
16. Versicherungen	4	3,57
17. Verkehr	8	7,15
18. Handel	5	4,46
19. Feinmechanik	2	1,78
20. Kaufhäuser	5	4,46
21. Dienstleistungen	3	2,68
22. Ohne Angaben	6	5,36
Gesamt	112	100,00

Tabelle 2: Betriebsgröße der befragten Unternehmen

Betriebsgröße nach Beschäftigten	Zahl der Unternehmen	%
– 25	5	4,46
25 – 50	9	8,04
50 – 250	40	35,71
250 – 1000	33	29,47
+ 1000	22	19,64
Ohne Angaben	3	2,68
Gesamt	112	100,00

Tabelle 3: Berufsstruktur der Befragten

Position der Befragten	Zahl	%
1. Aufsichtsratsvorsitzender	2	1,78
2. Aufsichtsratsmitglied	3	2,68
3. Generaldirektor	16	14,29
4. stellvertender Generaldirektor	4	3,57
5. Direktor der Volks- und Betriebsabteilung	10	8,93
6. Direktor der Finanz- und Verwaltungsabteilung	51	45,54
7. Direktor Marketing	13	11,60
8. Leiter der Steuerabteilung	2	1,78
9. Leiter der Finanzabteilung	4	3,57
10. Verwaltungsdirektor	7	6,26
Gesamt	112	100,00

Tabelle 4: Struktur der Aufsichtsräte und Vorstände

Betriebsgröße	- 25	25 – 50	51 – 250	251 – 1000	+ 1000	o. a.	Gesamt-Durchschnitt
Zahl der Aufsichtsratsmitglieder	5	5	7	8	14	11	9
Zahl der Vorstandsmitglieder im Aufsichtsrat	2	2	2	2	2	3	2
Zahl der leitenden Angestellten	2	3	4	5	8	6	5

Tabelle 5: Unternehmensstrategie und Zielfestlegung

Ist eine Unternehmensstrategie nötig?		
	Zahl	%
– Ja	21	19
– Nein	89	79
– ohne Angaben	2	2
Gesamt	112	100
Gibt es bei Ihnen eine Zielstruktur?		
	Zahl	%
– Ja	93	83
– Nein	16	14
– ohne Angabe	3	3
Gesamt	112	100

Tabelle 6: Zielsysteme

		Zahl	%
Zeithorizont des Unternehmenszieles	– Sechs Monate	20	18
	– Ein Jahr	71	63
	– Weniger als 3 Jahre	13	11,5
	– Mehr als 3 Jahre	9	8
Zielsystem	– Genügend	63	56
	– Ungenügend	41	36
Zielsystem als „modernes“ Koordinationsinstrument	– Ja	66	59
	– Nein	20	18
	– ohne Angabe	26	23

Tabelle 7: Führungsstile und Dezentralisierungsgrad

Haben Sie Interesse an Informationen über Führungsstile?		
	Zahl	%
– Ja	77	69
– Nein	30	27
Die Organisation der Unternehmung ist . . .		
	Zahl	%
– Zentralisiert	60	54
– Dezentralisiert	39	35

Tabelle 8: Informationssysteme und EDV-Kapazität?

Sind Sie mit den verfügbaren Informationssystemen zufrieden?		
	Zahl	%
– Ja	64	57
– Nein	48	43
Möchten Sie mehr über Informationssysteme wissen?		
	Zahl	%
– Ja	80	71
– Nein	19	17
ohne Angabe	13	12
Verfügen Sie über genügend EDV-Kapazität?		
	Zahl	%
– Ja	77	69
– Nein	32	28

Tabelle 9: Planung in der Unternehmung

Planung für . . .	Zahl	%
– die gesamte Unternehmung	68	60
– Bereiche	29	26
– Projekte	15	13
Wenden Sie Wirtschaftlichkeitsrechnungen in der Planung an?		
	Zahl	%
– Ja	71	63,4
– Nein	37	33,0
Welche Planungstechniken wenden Sie an?		
	Zahl	%
– Bilanz/Kennziffern	49	44
– Detaillierte Planung	38	34
– Gesamtplanung	38	34
– Produktplanung		27

Tabelle 10: Planungszweck

Warum ist bei Ihnen die Planung nötig?	
	%
– für die Unternehmensführung	59
– um Entscheidungsalternativen aufzuzeigen	53
– um Kontrollen durchführen zu können	43
– um neue Aktivitäten zu erforschen	42

VI. Bibliographie

1. Konzepte und Methoden der Unternehmensführung, Hrsg. Brauchlin, Emil, Bern 1981.
2. Buttler, F., Entwicklungspole und räumliches Wirtschaftswachstum, Tübingen 1973.
3. Gutenberg, E., Exonomía de la Empresa, 5. Aufl., Bilbao 1981; ders., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Produktion, 28. Aufl., Heidelberg 1981.
4. García Echevarría, S., El Empresario, Orden Económico y Sociedad, Hrsg. Centro de Estudios y Comunicación Económica, Madrid 1982.
5. García Echevarría, S., La capacidad directiva de la empresa española, Hrsg. Centro de Estudios y Comunicación Económica, Madrid Sept. 1982.
6. Ulrich, H., La empresa como sistema social productivo, Madrid 1977.
7. sonstige Quellen:
 - a) Jahresberichte der Banco Central.
 - b) Programa a medio plazo para la Economía Española, Hrsg. Ministerio de Economía, Madrid 1979.
 - c) Verordnungen des Industrieministeriums, Aranzadi, Repertorio Cronológico de Legislación, Jahre 1960 – 1965.