

Sonderdruck aus:

Eduard Gaugler/Hans Günther Meissner  
Norbert Thom (Hrsg.)

# Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre

Erwin Grochla  
zum 65. Geburtstag gewidmet

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

*Santiago García-Echevarría\**

# Unternehmung und Wirtschaftsordnung: Analyse der Entwicklung in Spanien

A. Vorbemerkung

B. Die Wirtschaftsordnung im Verhalten der Unternehmer und der Gesellschaft in Spanien

C. Die tatsächliche Führungsstruktur und -organisation der spanischen Firmen

D. Die Interdependenzen zwischen Wirtschaftsordnung und Unternehmen in Spanien

Anmerkungen

Literaturverzeichnis

---

\* Prof. Dr. Dr. *Santiago García-Echevarría*, Universidad de Alcalá de Henares, Cátedra de Política Económica de la Empresa.

## A. Vorbemerkung

In der deutschen Betriebswirtschaftslehre wurde seit Anfang der fünfziger Jahre die Bedeutung der Wirtschaftsordnung für die Erklärung und Gestaltung der Entscheidungsprozesse im Unternehmen berücksichtigt. Diese Einbeziehung der Wirtschaftsordnung in die Lehre repräsentiert eine eindeutige Orientierung des deutschen Gedankengutes. »Ordnungspolitisch« ist eine deutsche Gestaltung und Begriffsbestimmung in der Nationalökonomie, die in anderen Sprachen und Kulturen nicht zu finden ist. Man hat tatsächlich Schwierigkeit, z. B. in der spanischen Sprache, den Begriff »ordnungspolitisch« zu übersetzen und vor allem zu erklären. [1]

Eine eingehende Untersuchung über die verschiedene Auffassung in der Erklärung, Interpretation und Anwendung der »Ordnung« in der deutschen bzw. spanischen Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre, als Beispiel, führt immer zu der Berücksichtigung bzw. Nichtberücksichtigung von »Organisation« und Führung im Wirtschaftsprozeß. Im spanischen Denken und in der Lehre, sowohl der ökonomischen Theorie wie der Betriebswirtschaftslehre, besteht schon immer eine große Lücke in beiden Bereichen. Die Praxis, sowohl die legislative wie die institutionelle, leidet sehr stark unter dieser fehlenden Betrachtung der Institutionen und der Prozesse der Wirtschaft.

Die führenden Arbeiten von Gutenberg [2] und Grochla [3] Anfang der fünfziger Jahre haben die Wirtschaftsordnung in der Betriebswirtschaft auf eine sehr erfolgreiche Weise integriert. Ohne Zweifel hat die intensive Beschäftigung in der Bundesrepublik Deutschland der fünfziger Jahre mit der »sozialen Marktwirtschaft« in der Verfassungsdiskussion und die Entwicklung durch Müller-Armack [4] diese Wirtschaftsorganisation und die Impulse in der Betriebswirtschaftslehre sehr stark bereichert.

In Spanien haben wir diese Entwicklung erst bei der Übersetzung des Buches von Gutenberg [5] und die Publikation des Gutachtens in bezug auf die damalige Debatte über die »Unternehmensreform« [6] beobachtet. Diese Auseinandersetzung stammte eher aus der französischen Debatte über Machtverteilung als von Impulsen einer Wirtschafts- und betriebswirtschaftlichen »Organisation«.

Die spanische Debatte wurde erst, allerdings sehr knapp, im Jahre 1978 bei der Gestaltung der neuen Verfassung ausgelöst. [7] Leider wurden wieder, wie sehr oft in der spanischen Gesellschaft, die Wirtschaftsaspekte vernachlässigt. Die Diskussion im Verfassungsbereich bezüglich Wirtschaftsfragen ist bis heute kaum bereichert worden.

Aber auch die Organisationsherausforderung fängt heute an Sorge zu bereiten. Bis heute, als Folge der politischen Systeme und der Wirtschaftsordnung, hat die »Ordnung« und »Organisation« keine Rolle gespielt. Deshalb ist die eigene Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre sehr langsam vor sich gegangen.

Spanien bietet eine interessante Entwicklung ab 1950, wo die verschiedene Wirtschaftsordnung eine unmittelbare Wirkung auf die Unternehmen und auf die Wirtschaftsträger ausgeübt hatte. Die Betriebswirtschaftslehre ist von dieser Entwicklung stark mitbeeinflusst worden.

## B. Die Wirtschaftsordnung im Verhalten der Unternehmer und der Gesellschaft in Spanien

Ab 1959 begann eine Liberalisierung der an Autarkie orientierten spanischen Wirtschaftspolitik. In dieser Etappe endeten zwei Jahrzehnte einer total gelenkten Wirtschaft und einer veralteten Produktionsstruktur. Erst Mitte der fünfziger Jahre begann eine langsame Einführung der modernen »Werkstattorganisation« durch die Arbeitsbewertung auf Grund des Beadauxsystems, jedoch nur bei sehr großen Unternehmen unter der Federführung von Ingenieuren.

Ab 1962 wurden die Liberalisierungstendenzen der Wirtschaft (eine deutliche Orientierung zur Marktwirtschaft) durch eine indikative Planung (französischer Prägung) ersetzt. Die sechziger Jahre sind hauptsächlich durch eine Modernisierung des Produktionsapparates und die Einführung von Marketingtechniken charakterisiert. Die Produktionsstrukturen wurden weiterhin gelenkt und die »Märkte« wurden weiterhin durch Preiskontrollen, -kartelle und -abkommen nur in sehr beschränktem Maße entdeckt. Die Wirtschaftsordnung war eine gelenkt-verwaltete Wirtschaftsordnung, ohne Wettbewerb und ohne Wirkung auf die Gestaltung einer effizienten Unternehmensorganisation und -führung.

In den siebziger Jahren ab 1973 wurden durch den politischen Regimewechsel die Wirtschaftsfragen an zweiter Stelle weiterhin vernachlässigt. Die Energiekrise wurde in Spanien überdeckt, so daß auch in den folgenden Jahren keine Wirkung auf die Unternehmen folgte. Es wurden wenige Rationalisierungsmaßnahmen getroffen und der fehlende Wettbewerb neben der niedrigen Kapazitätsauslastung der modernen Anlagen sowie die protektionistische Außenwirtschaft sorgten für einen fehlenden Druck der Wirtschaftsordnung auf die Wirtschaftsträger.

Diese Entwicklung führte zu einer fehlenden Sensibilität der Politiker, Unternehmer, Gewerkschafter und der Gesellschaft im allgemeinen für ordnungspolitische Fragen und für Unternehmensverständnis. Abgesehen von einigen soziologischen Untersuchungen [8] wurden erst mit den achtziger Jahren diese Fragen der Wirtschaftsordnung systematisch untersucht.

Die Umfragen geben die Mentalität und das Verhalten der Wirtschaftsträger Spaniens bezüglich der Wirtschaftsordnung sehr deutlich wieder.

Die aufgrund des politischen Verhaltens durchgeführte Umfrage im Jahre 1981 zeigt eine deutliche Präferenz der Unternehmer für eine »freie Marktwirtschaft«. Wie in der Tabelle 1 zu sehen ist, sprechen sich über  $\frac{3}{4}$  der Befragten für eine freie Wirtschaft aus, vor allem bei mittleren Firmen und in der Region von Valencia, wo nur kleinere und mittlere Firmen, sehr außenwirtschaftlich orientiert, die Unternehmensstruktur prägen. D.h. eine große, absolute Mehrheit spricht sich hier für eine Marktwirtschaft aus.

An zweiter Stelle, mit 10,5%, sprechen sie sich für eine soziale Marktwirtschaft aus. Wenn man bedenkt, daß in der Lehre und in der Praxis die Idee und der Inhalt einer sozialen Marktwirtschaft nicht deutlich genug ausgearbeitet worden ist, kann man nach dieser Umfrage verstehen, daß im Jahre 1981 89% der befragten Unternehmer für eine marktwirtschaftliche Ordnung waren.

Eine andere Wirtschaftsordnung wurde abgelehnt.

Die fehlende Klarheit über Inhalt und Form einer marktwirtschaftlichen Ordnung ergibt sich aus Tabelle 2 derselben Umfrage. Nur 31,2% plädieren für eine marktwirtschaftliche Ordnung mit einer sehr geringen Beteiligung des Staates am Wirtschaftsprozeß, während 23,7% sich für eine indikative Planung (vor allem kleine und größere Unternehmen) entscheiden, und zwar nach der Erfahrung der 60er und 70er Jahre.

Dazu kommt, daß 36,8% der befragten Unternehmer sich für eine Wirtschaftsordnung

Preference Economic System	BY FIRM SIZE						BY PROVINCE										Total Sample	
	Regular		Interme- diate		Large		Madrid		Barcelona		Vizcaya		Valencia		Sevilla			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Free market . . . . .	69	77.5	70	80.5	67	74.4	72	79.1	80	75.5	20	69.0	26	92.9	8	66.7	206	77.4
Qualified Free market . .	1	1.1	1	1.1	2	2.2	1	1.1	2	1.9	1	3.4					4	1.5
Mixed Economy . . . . .	9	10.1	7	8.0	6	6.7	5	5.5	12	11.3	4	13.8	1	3.6			22	8.3
Social Market Economy	6	6.7	8	9.2	14	15.6	13	14.2	9	8.5	3	10.3	1	3.6	2	16.7	28	10.5
Mixed and Social Mar- ket Economy . . . . .					1	1.1			1	.9							1	.4
Codetermination . . . . .	2	2.2							2	1.9							2	.8
Socialist Economy . . . .	2	2.2	1	1.1							1	3.4			2	16.7	3	1.1
Total	89		87		90		91		106		29		28		12		266	

Tab. 1: Gewünschte Wirtschaftsordnung

Preference Role of the State in the Economy	BY FIRM SIZE						BY PROVINCE										Total Sample	
	Regular		Interme- diate		Large		Madrid		Barcelona		Vizcaya		Valencia		Sevilla			
	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
Defend free enterprise and limit its interventions to a minimum . . .	29	32.9	24	27.6	30	33.3	27	29.7	28	26.4	7	24.1	16	57.1	5	41.7	83	31.2
Undertake indicative planning . . .	23	25.8	19	21.8	21	23.3	17	18.7	30	28.3	8	27.6	5	17.8	3	25.0	63	23.7
Open answers which support fully free enterprise system . . . . .	2	2.2	1	1.1	2	2.2			4	3.8	1	3.4					5	1.9
In addition to planning, create incentives to channel private decisions and control a limited public sector . . . . .	22	24.7	23	26.4	19	21.1	26	28.6	28	26.4	7	24.1	4	14.3			65	24.4
Within a free market, control a significant public sector, including necessary nationalizations . . . . .	11	12.4	10	11.5	12	13.3	15	16.5	8	7.5	5	17.2	3	10.7	2	16.7	33	12.2
Open answers recognizing the need for a public sector . . . . .	1	1.1	1	1.1	2	2.2	1	1.1	2	1.9							3	1.1
State control of principal economy sectors, including investment	1	1.1					1	1.1									1	.4
Complete public control of the economy . . . . .			2	2.3					1	.9					1	8.3	2	.8
Other answers . . . . .			6	6.9	4	4.4	3	3.3	5	4.7	1	3.4			1	8.3	10	3.8
O. K. . . . .			1	1.1			1	1.1									1	.4
O. A. . . . .																		
Totals	89		87		90		91		106		29		28		12		266	

Tab. 2: Gewünschte Rolle des Staates in der Wirtschaft

aussprechen, in der eine indikative Planung die Ordnung beherrscht, wo Subventionen und eine größere Beteiligung des Staates die Wirtschaft organisieren, also praktisch ohne Wettbewerb innerhalb einer verwalteten Wirtschaft. Tatsächlich ist dies die reale Situation bis 1985.

Dies bedeutet, daß sich in der Wirtschaftsrealität nur 1/3 der Unternehmer für eine auf Wettbewerb basierende Marktwirtschaft aussprechen.

Die Stellungnahme der spanischen Gesellschaft in bezug auf die Unternehmertätigkeit und die Neigung der Spanier für die Ausübung einer Unternehmerfunktion ist folgendermaßen: nur 16% der Befragten würden Unternehmeraufgaben übernehmen, während 32% sich für eine freiberufliche Tätigkeit entscheiden würden. Die Neigung Unternehmer zu sein, ist bei Akademikern niedriger (11%) als bei Menschen ohne akademische Ausbildung (17%).

Die Motive für die Unternehmertätigkeit sind hauptsächlich Geld zu verdienen (46%), Arbeitsstellen zu schaffen (30%), unabhängig zu sein (14%) u. a. m. Die Frage, warum man kein Unternehmer sein will, ist hauptsächlich mit der Unfähigkeit, diese Aufgabe zu übernehmen (26%), kein Interesse (21%), Arbeitsproblemen (21%) und mit zu hohem Risiko (19%) beantwortet worden, d. h. fehlende Ausbildung und Risiko-Probleme zu übernehmen und zu lösen.

Bei dieser Umfrage überrascht die Antwort, daß für 87% der Befragten die Unternehmer nötig sind, und zwar um Arbeitsplätze zu schaffen (41%), um die Unternehmen zu führen und zu kontrollieren (21%), um Unternehmen zu haben (20%).

Die Bewertung der Unternehmer durch die spanische Gesellschaft ist wie folgt:

- verdient viel Geld (59%)
- schafft wenig Reichtum für die Gesellschaft (70%)
- riskiert zu wenig (70%)
- schafft zu wenig Arbeitsplätze (89%)
- investiert wenig (84%)
- arbeitet wenig bzw. zu wenig (68%)
- ist nicht ausreichend ausgebildet (62%).

Wenn wir die dazu sehr großen geographischen Unterschiede berücksichtigen, kann man behaupten, daß die Umwelt der spanischen Unternehmer eher feindlicher Natur ist, d. h. die gelenkt-verwaltete Wirtschaftsordnung hat praktisch die Unternehmerleistung nicht hervorgehoben.

Tatsächlich ist die Leistung der spanischen Unternehmen sehr niedrig im Vergleich zu den westeuropäischen Ländern. So liegt die Produktivität der spanischen Wirtschaft bei 60% der Produktivität der Industrieländer Westeuropas und unter 50% der Produktivität der Bundesrepublik Deutschland.

Einerseits ist nur eine Minderheit des Unternehmertums (1/3) bereit, eine marktwirtschaftliche Ordnung zu übernehmen. Andererseits ist sich die spanische Gesellschaft im klaren, daß man Unternehmer braucht. Allerdings ist die Bewertung der gegenwärtigen Unternehmertätigkeit sehr negativ.

Der fehlende Druck der Wirtschaftsordnung hin zu einem leistungsfähigeren Unternehmertum und eine bessere Kommunikation zwischen Unternehmen und Umwelt sind sicher die Hauptelemente, die die gegenwärtige Wirtschaftsstruktur und -verhalten in Spanien mitbestimmen.

Diese Situation wird z. T. in der soziologisch-politischen Untersuchung von Linz wiedergegeben. In Tabelle 4 ist die Attitüde der Spanier in bezug auf die Gestaltung der Machtstruktur in den Unternehmen dargestellt.

Überraschenderweise liegt die gewünschte Mitbestimmung bei 33%, während die Bestim-

Umfrage: 2000 = 100%	Sehr viel %	Viel %	Weder viel noch wenig %	Wenig %	Sehr wenig %	Keine Antwort %	$\bar{x}$ %	$\gamma$ %
Viel Geld verdienen .	16	43	17	16	2	5	0,57	0,04
Reichtum schaffen . .	2	21	19	38	13	8	-0,42	1,04
Risikoübernahme . .	6	21	12	36	22	4	-0,48	1,22
Arbeitsplätze schaffen . . . . .	1	14	18	39	32	3	-0,08	1,05
Investiert . . . . .	1	9	12	48	24	7	-0,93	0,90
Arbeitet . . . . .	4	28	21	30	12	7	-0,19	1,11
Ist ausgebildet . . . .	1	25	29	25	8	13	-0,14	0,97

Tab. 3: Wertung der Unternehmenstätigkeit

	Europa (Durchschnitt)	Groß-Britannien	Nordirland	Irland	Frankreich	Belgien	BRD	Niederlande	Dänemark	Italien	Spanien
Private Eigentümer .	35	50	57	47	19	34	47	30	41	29	21
Mitbestimmung . . .	41	37	24	34	48	34	37	47	41	47	33
Staatlich . . . . .	4	2	1	3	3	3	1	1	1	8	7
Selbstbestimmung . .	10	7	7	7	17	6	10	10	8	8	22
Keine Antwort . . . .	10	4	11	9	13	24	12	12	9	11	17

Tab. 4: Attitüde über die gewünschte Machtstruktur der Unternehmen (in %)

mung durch die privaten Eigentümer sehr niedrige Werte aufweist (21%). Der Aufbau der Unternehmensmacht in Spanien würde nach der Attitüde der Befragten sehr stark durch selbstbestimmende Organe geprägt sein.

Man sieht wiederum, daß die Wirtschaftsordnung und ihre Interdependenz und Mitwirkung bei der Gestaltung der Unternehmensstruktur und -organe sehr diffus ist und die Ideologie über einen zu großen Spielraum verfügt. Eine Versachlichung der Funktionen der Unternehmeraktivität ist eine entscheidende Aufgabe für die Schaffung einer modernen Wirtschaft.



## C. Die tatsächliche Führungsstruktur und -organisation der spanischen Firmen

Über die Führungsstruktur und Organisation der spanischen Firmen sind nur sehr wenige empirische Untersuchungen durchgeführt worden. Wenn wir hier die machtsociologischen Untersuchungen [9] einerseits und die reine Personalführung [10] andererseits beiseite lassen, können wir nur die Untersuchungen von Pinillos/Castillo [11], Fons-Boronat [12] und García-Echevarría [13] berücksichtigen. Hier werden wir uns hauptsächlich auf unsere eigene Umfrage beziehen. Einerseits, weil es die neueste Umfrage ist, und weil andererseits die Befragung nach der systematischen Analyse der dispositiven Faktoren nach Gutenberg gestaltet worden ist.

Nach dieser Umfrage läßt die gegenwärtige Führungs- und Organisationsstruktur sehr zu wünschen übrig. Die modernen Führungsinstrumente sind in etwa bekannt. Allerdings kann man auf keinen Fall von einer systematischen Entwicklung und Anwendung sprechen. Wenn man vom Verhaltenskodex spricht, meinen 59 % der Unternehmen, einen solchen Managementkodex zu besitzen. Allerdings liegt bei nur 23 % der Fälle ein schriftlicher Kodex vor.

Die Situation ist in der Realität ganz anders. Man möchte tatsächlich eine moderne Führung durchsetzen. Es fehlen aber nicht nur Kenntnisse und Mittel, sondern es fehlt vor allem an einer deutlichen langjährigen Orientierung der Unternehmensführung.

Die fehlende Struktur beim Aufbau von Zielsystemen und der kurzfristigen Zeitperiode dieser Ziele zeigen die fehlende Strukturierung einer modernen Unternehmensführung. Die Organisationsstruktur liegt schriftlich bei einem Drittel der befragten Firmen fest. Dazu zeigen die starke Prägung zentralisierter Organisationsformen (67 % bis 80 % bei mittleren Firmen) und die Betonung des Budgets als Koordinierungsinstrument einer dezentralisierten Organisation die noch sehr starke Traditionsstruktur der spanischen Unternehmen.

Ist eine Unternehmungsstrategie nötig?		
	Zahl	%
- Ja	21	19
- Nein	89	79
- ohne Angaben	2	2
<b>Gesamt</b>	<b>112</b>	<b>100</b>
Gibt es bei Ihnen eine Zielstruktur?		
	Zahl	%
- Ja	93	83
- Nein	16	14
- ohne Angabe	3	3
<b>Gesamt</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

Tab. 5: Unternehmungsstrategie und Zielfestlegung

		Zahl	%
Zeithorizont des Unternehmungszieles	- 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

Tab. 6: Zielsysteme

Andererseits liegt ein großes Gewicht auf der Suche nach der Entwicklung der Informationsinstrumente, sowohl als Kontrollaufgabe als auch als Entscheidungsgrundlage. Die Finanzbuchhaltung, mehr an der Steuerbilanz als an der Handelsbilanz orientiert, ist die wichtigste Informationsquelle. Durch die belastende inflationäre Entwicklung, die Steuerbewertungsmaßnahmen und die unangebrachte Kontenplanstrukturierung ist diese Informationsbasis der spanischen Unternehmen irreführend und unangebracht für Entscheidungsprozesse. 67% der Befragten meinte, mit dem verfügbaren Informationssystem zufrieden zu sein. Wenn man bedenkt, daß hauptsächlich bei größeren Unternehmen eine Kostenrechnung durchgeführt wird, und zwar nach französischer Darlegung, kann man feststellen, daß die Forderungen des Managements an das Informationssystem sehr anspruchslos sind.

Die starke Entwicklung der EDV und die Anwendung in punktuellen Bereichen des Unternehmens haben partielle Statistiken herausgearbeitet, so daß den Ansprüchen in den Bereichen Lager und Einkaufswesen, Personalverwaltung und Absatzabrechnung (wo sie hauptsächlich angewandt werden) z. T. entgegengekommen wird.

Bei der Planung stellt man fest, daß es nach eigener Aussage 61% an Firmen gibt, die über eine »Planung« verfügen. Allerdings handelt es sich um eine kurzfristige Planung, d. h. mehr ein einjähriges Budget. Bei den großen Firmen ist eine dreijährige Planung entwickelt worden und bei 40% der befragten Firmen ist die Planung institutionalisiert.

Den Grund der Rationalisierung der Unternehmensprozesse sieht man vor allem in der Durchführung von ökonomischen Kalkülen. Bei mittleren Unternehmen macht die Hälfte keine Kalküle, keine Wirtschaftlichkeitsrechnung. Bei großen Unternehmen beginnt erst Ende der sechziger Jahre eine Investitionsrechnung. Heute werden bei 82% der sehr großen Unternehmen Kalküle als Entscheidungsgrundlage durchgeführt. Es fehlt bei spanischen Unternehmen immer noch ein ausgedehnter Ausbau der quantitativen Basis für Entscheidungs- und Kontrollprozesse.

Die Bilanzkennzahlen sind die wichtigsten Orientierungskalküle, während nur bei 31% der Firmen Kalküle bei neuen Produkten/Märkten durchgeführt werden. Gleichzeitig aber bringen die Befragten den Wunsch über die Notwendigkeit der Unternehmensplanung für die Unternehmensführung zum Ausdruck (91%).

Bei einer Globalbewertung kann man behaupten, daß eine Modernisierung der Unternehmensstruktur und -führung noch nicht realisiert worden ist. Allerdings hat man ab den sechziger

Jahren mit der Einführung moderner Techniken begonnen; es fehlt aber eine verbreitete Ausbildung in der Kalkülegestaltung und im Führungskonzept, die erst heute mit stärkerem Druck durchgeführt wird.

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

Tab. 7: Führungsstile und Dezentralisierungsgrad

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

Tab. 8: Informationssysteme und EDV-Kapazität

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	30	27

Tab. 9: Planung in der Unternehmung

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

Tab. 10: Planungszweck

## D. Die Interdependenz zwischen Wirtschaftsordnung und Unternehmen in Spanien

Die starke Wirkung der Wirtschaftsordnung auf die Unternehmensführung und -struktur kann man in Spanien genau verfolgen. Vor allem in bezug auf die Leistungskapazität, die Ressourcenallokation und den Rohertrag.

Die vierziger Jahre standen unter kriegswirtschaftlichen Bedingungen. Die Unternehmen wurden nach reinen kriegswirtschaftlichen Verordnungen geleitet und strukturiert.

In den folgenden Jahren, ab 1953, beginnt eine langsame Modernisierung des Produktionsapparates, wobei hauptsächlich die Techniker im Unternehmen die Leitung übernommen haben. Eine rationelle Organisation in der Produktion beginnt Mitte der fünfziger Jahre, aber nur bei großen Unternehmen. Die Wirtschaftsordnung wurde weiterhin durch die Intervention des Staates gelenkt. Preise und Märkte sowie die Verfügbarkeit von Ressourcen wurden weiterhin von staatlichen Instanzen verordnet. In dieser Periode könnte man eher von einer Werkstattführung sprechen.

Die sechziger Jahre (ab 1959) bringen eine neue Wirtschaftsordnung; die Anfangsliberalisierung von Märkten und Preisen wurde innerhalb einer indikativen Planung geführt. Es wurden Märkte geöffnet, und es gab eine breite Öffnung der Ressourcen-Verfügbarkeit. Allerdings bestimmen die subventionierten Ressourcen und Preise einerseits und die Verwaltungsgenehmigungen andererseits die Unternehmensführung in Spanien.

Es wurden die Anlagen modernisiert und Märkte geöffnet, aber alles unter einem beschränkten nationalen Wettbewerb. In dieser Phase wurden in den spanischen Unternehmen Marketingfunktionen eingeführt. Die starke Inlandsnachfrage auf Grund der jahrzehntelang fehlenden Angebote wurde in diesen Jahren gedeckt. Die Unternehmen strukturierten sich bei der Führung im Hinblick auf die Produktionstechnik einerseits und auf die Gestaltung der nationalen Märkte andererseits. In diesen Jahren begannen sehr oberflächliche Organisationsbemühungen.

Die stark ausgebauten Produktionskapazitäten, die zurückgehende nationale Nachfrage und das Handelsabkommen mit der EWG (1970) wirken auf eine starke notwendige Orientierung auf die Außenwirtschaft. Leider hat diese außenwirtschaftliche Unternehmensorientierung sehr wenig Wirkung auf die Unternehmensorganisation gehabt. Die Exportorganisation beschränkt sich [14] auf die Exportverwaltung und die staatliche Exportförderungs politik. Es sind keine Unternehmensimpulse für eine Modernisierung der Unternehmensstruktur und -führung zu bemerken.

Die Folgen dieses säkularen Interventionismus des Staates bei der Gestaltung der Wirtschaftsordnung hat praktisch keine Herausforderung an die Unternehmensgestaltung in betriebswirtschaftlicher Hinsicht bedeutet.

Das Ergebnis dieses fehlenden Druckes auf die Unternehmen, Gewerkschaften und Politiker ist eine sehr niedrige Wettbewerbsfähigkeit der spanischen Wirtschaft. Wie man in Tabelle Nr. 11 ersehen kann, liegt die spanische Wettbewerbskapazität ungefähr bei 60 % gegenüber der Bundesrepublik Deutschland und ist noch ungünstiger gegenüber der Schweiz.

USA	71,0	Niederlande	60,8
Schweiz	70,9	Österreich	58,3
Japan	70,5	Belgien/Luxemburg	56,1
BRD	65,8	Großbritannien	55,2
Dänemark	65,1	Frankreich	48,8
Schweden	63,4	Italien	45,4
Kanada	61,4	Spanien	42,0

Tab. 11: Internationale Wettbewerbskapazität 1984 [15]

Andererseits verfügt Spanien nicht über eine positive Attitüde der Wirtschaftsträger gegenüber Wettbewerb, Produktivität und rationalem Verhalten bei der Ressourcenallokation. Der fehlende Druck des Wettbewerbs ist ohne Zweifel die große Lücke der spanischen Wirtschaft.

Einerseits versucht die bestehende Machtstruktur, und nicht nur im Kapitalbereich, die

Anpassung in Richtung einer dynamischen Unternehmensrationalität zu bremsen. Andererseits sind der fehlende Wettbewerb und die Ausbildungslücke die Haupthindernisse für die Anpassung der spanischen Unternehmen.

Man könnte behaupten, daß die traditionelle verwaltungsorientierte Wirtschaftsordnung Spaniens eine entsprechend verwaltende Unternehmensführung geprägt hat. Vor allem Personalführung, aber auch die Führung anderer Bereiche, wie z. B. Finanzen, Lager, Absatz sind sehr stark durch die Verwaltungsattitüde geprägt worden. Deshalb kam eine betriebswirtschaftliche Ausbildung, die auf rechnerische Kalküle aufbaut, nicht zum Zuge.

Alle modernen Führungsinstrumente in den verschiedenen Bereichen bauen auf eine effizientere Allokation und nicht auf eine Verwaltung der Ressourcen. Und dies ist die sehr stark prägende Wirkung der interventionistischen Wirtschaftsordnung auf die spanische Wirtschaft.

Erst jetzt, im Jahre 1986 mit dem Beitritt Spaniens zur EG, beginnt eine neue Entwicklung. Der Motor dieser Anpassung muß die Verhaltensänderung der Spanier in Richtung einer Einführung der Kalküle in die ökonomischen Entscheidungen sein. Dieser Druck kommt einerseits von den heute bestehenden Ergebnissen dieser jahrzehntelangen Entwicklung. Wie aus den Tabellen 12 und 13 zu ersehen ist, ist die spanische Unternehmensstruktur im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland wettbewerbsunfähig. Bei der Erfolgsrechnung kann man folgendes feststellen:

- (1) Eine ungenügende Arbeitsteilung, so wie sie aus dem Wareneinsatz abzuleiten ist.
- (2) Ein schlechter Einsatz des Personals, da die Personalkosten heute in Spanien die Hälfte derjenigen in der Bundesrepublik Deutschland betragen.
- (3) Ein schlechter Einsatz der Finanzierungsmittel.

Position	Nationale Unternehmen			Multinationale Unternehmen			Unternehmen in der BRD	
	1	2	3	1	2	3	< 25 Mio. DM	> 25 Mio. DM
1. Materialaufwand, Wareneinsatz	75,8	72,0	69,7	76,9	74,9	68,75	70,8	77,3
2. Rohertrag	25,6	29,0	31,8	24,1	26,6	31,8	41,2	33,3
3. Personal	15,6	17,4	17,9	14,0	17,0	23,5	22,1	17,5
4. Abschreibungen	3,8	4,6	5,1	4,2	3,3	4,6	3,7	3,6
5. Zinsaufwendungen	5,1	5,7	13,9	4,9	4,2	5,3	2,5	1,1
6. Jahresüberschuß	2,0	2,4	2,2	2,0	2,4	0,9	3,6	4,6

1 = Weniger als 250 Mitarbeiter

2 = Zwischen 250–1500

3 = Mehr als 1500

Tab. 12: Struktur der wichtigsten Komponenten der Erfolgsrechnung (in % der Gesamtleistung 1983)

Bei der Analyse der Bilanzstruktur kann man einerseits die sehr große Beteiligung der Sachanlagen als Folge ungenügender Abschreibungen und niedriger Kapazitätsauswertung und andererseits die sehr schwache Kapitalstruktur feststellen.

Ohne eine Sanierung dieser Struktur wird es sehr schwer sein, die Anpassung der spanischen Unternehmen an die EG durchzuführen. Andererseits verlangt aber eine neue Wirtschaftsord-

Position	Nationale Unternehmen			Multinationale Unternehmen			Unternehmen in der BRD	
	1	2	3	1	2	3	1	3
1. Kapital	22,7	19,0	12,8	19,8	23,2	24,4	10,1	23,3
2. Regularizacion*	24,0	27,3	27,8	16,0	22,3	17,7	-	-
3. Reserven	11,8	9,6	6,7	10,0	15,4	7,8		
4. Mittel- und langfristiges Fremdkapital	24,7	27,4	46,0	20,8	10,8	13,9	29,8 (a)	25,4 (a)
5. Kurzfristiges Fremdkapital	16,8	16,7	7,2	33,5	28,3	36,2	55,9	39,5

1 = Weniger als 250 Mitarbeiter

2 = Zwischen 250–1500

3 = Mehr als 1500

\* = Gesetzlicher Inflationsausgleich des Eigenkapitals

Tab. 13: Wichtigste Angaben der Bilanzstruktur (in % der Bilanzsumme)

nung, in der die Spielregeln ganz anders aussehen als bis heute, daß die spanischen Unternehmen die Aufgaben der Ressourcenallokation übernehmen müssen, und dies bedeutet eine Modernisierung der Führung.

Die Kosten der säkularen interventionistischen Wirtschaftsordnung Spaniens sind sehr hoch. Nach zwanzig Jahren Modernisierung der Produktionsanlagen steht man praktisch vor einer neuen Sanierung und harten Anpassung. Heute wird noch immer die Rolle der effizienten Unternehmensführung und -struktur als Grundlage einer leistungsfähigen Wirtschaft in vielen Kreisen der spanischen Gesellschaft nicht anerkannt.

Die große Leistung des Beitritts Spaniens zur EG liegt gerade bei den Impulsen, die Wirtschaftsordnung zu ändern und durch Wettbewerb Unternehmen und Betriebe auf Effizienz einzustellen.

## Anmerkungen

1 Vgl. *García-Echevarría* (Orden).

2 Vgl. *Gutenberg* (Grundlagen).

3 Vgl. *Grochla* (Betrieb).

4 Vgl. *Müller-Armack* (Genealogie) und *Nipperdey* (Marktwirtschaft).

5 Vgl. *Gutenberg* (Economía).

6 Vgl. *García-Echevarría* (Empresa), vor allem S. 160 ff., wo der Beitrag von *Grochla* ausführlich dargelegt wird.

7 Vgl. *García-Echevarría* (Constitución) und *García-Echevarría* (Orden) S. 131 ff., wo sich eine ausführliche Literaturdarstellung befindet.

8 So z. B. *LinZ/Miguel* (empresarios); *Amsden* (Bargaining); *Sierra et al.* (directores); *Pinillos/Castillo* (personal); *Payno* (gerentes) und *Moya* (España).

9 Vgl. *LinZ/Miguel* (factor); *Moya* (España) und *Payno* (gerentes).

10 Vgl. *Sierra et al.* (directores); *Sanchez-Creus/Arevalo-Eizaguirre* (Estudio) und *IESE/HAY* (Informe).

11 Vgl. *Pinillos/Castillo* (personal).

12 Vgl. *Fons-Boronat* (dirección).

13 Vgl. *García-Echevarría* (capacidad); ders. (Situation) und ders. (Betriebswirtschaftslehre).

14 Vgl. *Brock* (Organisation).

15 Vgl. o. V. (Bund).

## Literaturverzeichnis

- Amsden, J.* (Bargaining): *Collective Bargaining and Class Conflict in Spain*. London 1972.
- Brock, P.* (Organisation): *Die Organisation der Auslandsgeschäfte bei deutschen und spanischen Unternehmen. Ein empirischer Vergleich der strategischen Anpassungsfähigkeit*. Diss. Bonn 1982.
- Fons-Boronat, J. M.* (dirección): *La dirección española*. In: *Alta dirección*, 1972.
- García-Echevarría, S.* (Betriebswirtschaftslehre): *Die Betriebswirtschaftslehre kleiner und mittlerer Unternehmen in Spanien und unter dem Gesichtspunkt der Integration in die EG*. in: *Albach, H./Held, Th.* (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen*. Stuttgart 1985, S. 837 ff.
- García-Echevarría, S.* (Situation): *Die Situation der Unternehmensführung in Spanien*. In: *Meissner, H. G.* (Hrsg.): *Unternehmensführung in Schwellenländern*. Dortmund 1983.
- García-Echevarría, S.* (Constitución): *El Orden económico en la Constitución*. In: *Libre Empresa*, Madrid 1978.
- García-Echevarría, S.* (Empresa): *Empresa y Orden Económico*. Madrid 1980.
- García-Echevarría, S.* (capacidad): *La capacidad directiva de la empresa española*. Madrid 1982.
- García-Echevarría, S.* (Orden): *Orden económico en una Sociedad Pluralisada*. Madrid 1983.
- Grochla, E.* (Betrieb): *Betrieb und Wirtschaftsordnung. Das Problem der Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. Berlin 1954.
- Gutenberg, E.* (Economía): *Economía de la empresa*. 1. Aufl. Bilbao 1964.
- Gutenberg, E.* (Grundlagen): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. 1. Aufl., Band 1. Berlin 1951.
- IESE/HAY* (Hrsg.) (Informe): *Informe sobre las prácticas y procedimientos de dirección de personal en España* 1981. Barcelona 1983.
- Linz, J./Miguel, A. de* (factor): *El empresario español como factor humano en el desarrollo económico*. Madrid 1963.
- Linz, J./Miguel, A. de* (empresarios): *Los empresarios ante el poder público*. Madrid 1966.
- Mota, C.* (España): *El poder económico en España (1939–1970)*. Madrid 1975.
- Müller-Armack, A.* (Genealogie): *Genealogie der sozialen Marktwirtschaft*. Bern 1974.
- Nipperdey, H. C.* (Marktwirtschaft): *Soziale Marktwirtschaft und Grundgesetz*. In: *Bettermann, K. A./Nipperdey, H. C.* (Hrsg.): *Die Grundrechte*, 3. Aufl., Band IV-2, 1975.
- O. V.* (Bund) *Quelle: Der Bund* (Bern), Nr. 136 vom 14. 6. 1985.
- Payno, J. A.* (gerentes): *Los gerentes españoles*. Madrid 1973.
- Pinillos, J. L./Castillo, J. C.* (personal): *El personal directivo de la industria española*. Madrid 1970.
- Sanchez-Creus, P./Arevalo-Eizaguirre, E.* (Estudio): *Estudio socio-laboral de la empresa española*. Primer análisis 1981, segundo análisis 1983. Madrid 1982–1984.
- Sierra, F. de la/Caballero, J. J./Perez-Escanilla, J. P.* (directores): *Los directores de grandes empresas españolas ante el cambio social*. Madrid 1981.