

Sonderdruck aus:

# Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen

Herausgegeben von  
Horst Albach und Thomas Held

Wissenschaftliche Tagung  
des Verbandes der Hochschullehrer  
für Betriebswirtschaft e.V. 1984



C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

## F. Ausblick

Von den vorangegangenen Ausführungen können einige Hypothesen über die Situation der Weiterbildung und der Entwicklung von Führungskräften in mittelständischen griechischen Industrieunternehmen formuliert werden: (1) Zwischen den geprüften Merkmalen, Größe Eigentumstyp und Branche kommt dem Eigentumstyp wie er in diesem Artikel definiert wurde, die größte Bedeutung zu. In Managementfragen sind die Tochtergesellschaften multinationaler Unternehmen in Griechenland in vielen Aspekten weitaus fortschrittlicher als die rein griechischen Unternehmen. Die Familienunternehmen sind hingegen mitunter als "altmodisch" zu bezeichnen. (2) Einen eher kleinen Einfluß auf das Niveau des praktizierten Managements, d.h. auf die Verfolgung moderner Managementprinzipien hat die Größe des Unternehmens. (3) Die Branche des Unternehmens spielt nur ausnahmsweise eine Rolle bei der Wichtigkeit, die ein Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen beimißt.

Diese Hypothesen sollen nunmehr mit statistisch gesicherten Methoden überprüft werden, und es sollen weiter die geeigneten Maßnahmen zur Verbesserung der Situation vorgeschlagen werden.

Anmerkungen:

- 1 Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1968, S. 120
- 2 Kosiol, E., a.a.O., S. 126.

Santiago Garcia Echevarria<sup>+</sup>

Die Betriebswirtschaftslehre kleiner und mittlerer Unternehmen in Spanien, auch unter dem Gesichtspunkt der Integration in die EG

A. Einführung

B. Merkmale der Unternehmensstruktur mittlerer und kleiner Unternehmen

C. Empirische Untersuchung der Führungsstruktur der spanischen Mittel- und Kleinbetriebe

D. Ausbildungsstruktur der Betriebswirtschaft in Spanien

E. Zusammenfassung

---

<sup>+</sup> Prof. Dr. Dr. Santiago Garcia Echevarria ist Inhaber des Lehrstuhls für Política Económica de la Empresa und Direktor des Instituto de Dirección y Organización de la Empresa de la Universidad de Alcalá de Henares, Madrid

## A. Einführung

Spanien ist ein Land, dessen Phase der modernen Industrialisation praktisch in den Anfängen der sechziger Jahre begann. Mitte der fünfziger Jahre befand sich die industrielle Struktur und die eigene industrielle Aktivität Spaniens auf einem Niveau, das dem von 1929 entsprach. Aber die Situation wurde durch eine schwerwiegende Belastung charakterisiert: Der Kapitalstock war veraltet; mehr als 75% der Industrieparks waren älter als 25 Jahre.

Diese Tatsache ist wichtig, weil sie das Fehlen der Bildung des Faches der Betriebswirtschaft betrifft, da die wirtschaftlichen Institutionen eher als reine Verwaltungseinheiten gebildet waren.

Erst in der Periode von 1957 bis 1959 begannen verschiedene Prozesse der internen Liberalisierung mit dem Ziel, den verschiedenen internationalen Institutionen beizutreten. Dies war der Anfang einer neuen Phase der industriellen Entwicklung. Man stellt fest, daß diese Entwicklung eine Periode von eineinhalb Jahrzehnten, d.h. bis Mitte der siebziger Jahre umfaßte, abgesehen von einer kurzen Einstiegsperiode von vier Jahren (1959/1963). Diese Entwicklung basierte auf einer Wirtschaftsordnung, die als verwaltete Wirtschaft französischen Stils bezeichnet werden kann. Von der französischen Wirtschaftsorganisation übernahm man auch die Institution eines Kommissariats für die wirtschaftliche Entwicklung.

Diese kurze Bemerkung erscheint mir von Bedeutung, da sie die damalige Wirtschaftsauffassung von Politikern und Nationalökonomern widerspiegelt. Viele waren der Meinung, daß eine indikative Planung und eine gelenkte Investitionspolitik der richtige Entwicklungsweg für die Lösung der Wirtschaftsprobleme seien. Durch die Verwaltungsgenehmigungen sowie durch die Finanz-, Steuer- und Zollerleichterungen wurden die Instrumente für die verwaltete Wirtschaft festgelegt. Tatsächlich ist diese spanische Auffassung der indikativen Planung flexibler als die französische angewandt worden. Man kann aber nie von Einführung einer Marktwirtschaft sprechen.

Neben diesen beiden Merkmalen bezüglich der Wirtschaftsordnung und der Wirtschaftsorganisation muß man zwei Elemente hervorheben, die gleichzeitig aber als die Ursachen dieser Wirtschaftspolitik gelten können:

- (1) Das politische System als solches benötigte eine entsprechende Regulierung des Wirtschaftsprozesses,
- (2) aber auch die starke Konzentration der ökonomischen Macht verlangte und machte die Durchführung eines verwalteten Wirtschaftssystems möglich.

Diese Struktur der Wirtschaftsordnung bedingte die eigentliche Entwicklung der spanischen Unternehmungen, bedingte damit gleichzeitig aber auch die wissenschaftliche Entwicklung der Nationalökonomie und insbesondere der Betriebswirtschaftslehre.

Bis Anfang der sechziger Jahre brauchte die spanische Unternehmung keine Kenntnisse der Betriebswirtschaftslehre, da diese als Verwaltungseinheit im engen Sinne geleitet wurde. Bis Ende der fünfziger Jahre waren nur die technischen Gesichtspunkte der eigentlichen Inhalt der Führung und Gestaltung der spanischen Unternehmen.

Dieser Prozeß der Unternehmerrealität trifft mit zwei wichtigen Phasen der Universitätsentwicklung zusammen.

An erster Stelle hatte man keine nationalökonomische Ausbildung aufgebaut. Mitte der vierziger Jahre gründete man die erste Wirtschaftsfakultät und erst in der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre wurden zwei weitere Fakultäten aufgebaut. Der Inhalt dieser Ausbildung war hauptsächlich durch eine sehr abstrakte Wirtschaftstheorie und eine dominierende, formelle, quantitative Methode charakterisiert. Die Betriebswirtschaftslehre als solche existierte nicht, und praktisch wurde sie bis Ende der sechziger Jahre nicht in die Studienpläne eingeführt.

Deshalb kann man die Auffassung formulieren, daß in dieser Periode ein großer Mangel an Wirtschaftskennnissen sowohl der allgemeinen Nationalökonomie als auch vor allem in der Betriebswirtschaftslehre existierte. Es gab eine ungenügende betriebswirtschaftliche Ausbildung; es existierte aber auch nicht das Verlangen danach seitens der Unternehmung. Die Beherrschung der Wirtschaftsprozesse

durch den Staat und das Verlangen seitens der verschiedenen Wirtschaftsmachtzentren verschoben die Einführung einer größeren Rationalität in der Unternehmungspolitik /1/.

Erst Mitte der sechziger Jahre wurde von der Unternehmungspraxis die Marketingproblematik entdeckt. Leider wurde hier eher eine sehr stark differenzierte praxisnahe Anwendung entwickelt und merkwürdigerweise liegt auch die Universität am Rande dieser Entwicklung. Die Universität wartete sehr lange mit einer Antwort auf die Entwicklung in der Praxis. Dies kann man an dem Vorhandensein von drei Lehrstühlen für Betriebswirtschaftslehre in ganz Spanien praktisch bis Ende der siebziger Jahre ablesen. Erst mit den siebziger Jahren beginnt die Sorge um die Einführung ausgebauter betriebswirtschaftlicher Kenntnisse.

In diesem Beitrag werden wir deshalb hauptsächlich zwei Aspekte hervorheben:

- (1) Hinweise auf die gegenwärtige Unternehmensstruktur Spaniens bei der Integration in die EG, insbesondere seitens der Mittelstandspolitik und,
- (2) welche Antwort wird heute seitens der Universität, d.h. von den Ausbildungsinstitutionen gegeben.

#### B. Merkmale der Unternehmensstruktur mittlerer und kleiner Unternehmen

Man kann behaupten, daß die Grundmerkmale, die die spanische Unternehmensstruktur charakterisiert haben, von dem fehlenden Wettbewerb geprägt sind. Wettbewerb und Marktwirtschaft sind Grundbegriffe, die bei der Anwendung im Verhalten in der Wirtschaft unbekannt sind. Die Unternehmung kennt keine Entwicklung innerhalb eines Wettbewerbsprozesses, und sicher kommt von diesem Strukturmerkmal her die heutige schwache Unternehmensstruktur.

Hier findet man auch die Hauptursachen für die Probleme in der Entwicklung der Führung und Organisation der spanischen Unternehmung. Weder die kleinen und mittleren noch die großen Betriebe sind gezwungen worden, eine bessere Führung und Struktur zu entwickeln. Die multinationale Unternehmung ist die Ausnahme

innerhalb des spanischen Unternehmensgefüges. In vielen Fällen mußten die spanischen Zulieferbetriebe den Anforderungen in bezug auf Organisation seitens der multinationalen Unternehmung nachgeben. Durch die Analyse der Organisations- und Führungsstruktur kann man ganz deutlich in den letzten Jahren feststellen, welche spanische Unternehmung als Lieferant fungiert hat.

Man kann bezweifeln, ob die Betriebsgröße einen unmittelbaren Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung hat. Die verschiedenen Analysen dieser Frage bei den spanischen Unternehmen beweisen, vor allem im Vergleich mit der EG, daß die Wettbewerbskapazität in vielen Branchen produktivitätsmäßig sehr niedrig liegt. Man kann sagen, daß die niedrige Produktivität in großem Maße eine Folge der Betriebsgröße ist: nur ungefähr 28% der Beschäftigten arbeiten in Betrieben mit einer günstigen Betriebsgröße und nur 37% der Wertschöpfung wird in diesen Betrieben erwirtschaftet /2/.

Gegenwärtig sind in 98% der spanischen Unternehmungen weniger als fünfzig Personen beschäftigt (1958 = 97%), 1,9% der Unternehmungen beschäftigen zwischen 50 - 500 Personen (1958 = 3,1%) und nur 0,2% beschäftigen mehr als 500 Personen (1958 = 0,1%).

60% der Industrie sind kleine Unternehmungen mit weniger als fünfzig Beschäftigten, 25% sind mittlere Betriebe, d.h. solche, die bis 500 Personen beschäftigen, während 15% große Unternehmungen sind (die entsprechenden Werte für das Jahr 1958 sind 44%, 35% und 21%). Das heißt, die Bedeutung der mittleren und kleinen Betriebe bezüglich der Beschäftigtenzahl ist viel größer geworden, während die großen Betriebe eine geringere Bedeutung haben.

Die Betriebsgrößenstruktur beeinflusst die spanische Wirtschaftproduktivität. Diese liegt bei ungefähr der Hälfte des Produktivitätsniveaus der EG und je nach Branchen bis ein Drittel in bezug auf Länder wie die Bundesrepublik.

Man muß aber bei der Diskussion um die Betriebsgrößenstruktur und ihren Einfluß auf die Produktivität berücksichtigen, daß die spanische Betriebsgrößenstruktur keine großen Abweichungen etwa

gegenüber der von Frankreich, Italien oder Japan aufweist /3/.  
Für die mittelständischen Betriebe verdeutlicht dies Tabelle 1.

Länder	Zahl der Betriebe	
	bis 50 Beschäftigten	zwischen 50 und 500 Beschäftigten
Frankreich	41,7 %	36,8 %
Italien	47,0 %	31,7 %
Japan	43,0 %	33,1 %
Spanien	45,5 %	34,5 %

Allerdings ist die Problematik der spanischen Betriebsgröße nicht nur eine Folge der Institution als solcher. Die Hauptursache der Produktivitätsunterschiede ist die unangebrachte Arbeitsteilung. Die starre Arbeitsgesetzgebung, der fehlende Wettbewerb, die dominierende Stellung der nationalen Märkte und die schützende Zollpolitik sind die Hauptursachen dieser Abweichung zwischen der heutigen Arbeitsteilung der spanischen Betriebe und der von Markt und Technologie her angebrachten Arbeitsteilung. Das bedeutet, daß die niedrige Produktivität nur durch eine Verbesserung der gegenwärtigen Arbeitsteilung und neue entsprechende Bedingungen der internationalen Arbeitsteilung und der Technologie angehoben werden kann.

Wenn man die Finanzstruktur der spanischen Mittel- und Kleinbetriebe analysiert, stellt man fest, daß diese eine sehr hohe kurzfristige Verschuldung aufweisen (41% gegenüber 27% der großen Betriebe), während sie bei der langfristigen Verschuldung sehr niedrig liegen (9% gegenüber 17% der großen Betriebe). Demgegenüber weisen die kleinen und mittleren Betriebe eine höhere Eigenkapitalquote (20% gegenüber 13%) auf. Allerdings ist die Eigenkapitalquote in den letzten drei Jahren stärker zurückgegangen, so daß sie für 1983 bei einem Wert von 10% liegen wird. Diese Verringerung des Eigenkapitals, die kurzfristige Verschuldung und Fremdfinanzierungskosten von 13 - 15% drücken nicht nur sehr stark auf die Erträge,



in vielen Fällen gefährden sie das Bestehen der Unternehmung selbst.

Die staatliche Kreditbank hat zum ersten Male für die Jahre 1978 - 1979 eine ausführliche Untersuchung der Bilanzstruktur nach Betriebsgrößen durchgeführt, die das skizzierte Bild bestätigt. Darüber hinaus kommt sie zu folgenden Ergebnissen /4/:

- (1) Das Anlagevermögen beträgt bei den kleinen und mittleren Betrieben 67% der Aktiva (70% bei großen Betrieben). Wenn man das Anlagevermögen zu der Zahl der Beschäftigten ins Verhältnis setzt, kommt man bei großen und mittleren Betrieben auf ähnliche Werte. Die starre Arbeitsgesetzgebung hat dazu beigetragen, daß die Rationalisierungsprozesse nicht mit einer Anpassung des Personals ausgeglichen werden können. Diese Situation ist auch das Ergebnis der Veralterung des Kapitalstocks.
- (2) Die kurzfristige Verschuldung bei Klein- und Mittelbetrieben beträgt das Zweifache der Verschuldungsquote der großen Betriebe bei einer höheren Eigenkapitalquote.
- (3) Auch bei den Erträgen liegen die kleineren und mittleren Betriebe günstiger als die großen Betriebe.
- (4) Die Personalkosten der kleineren Betriebe sind niedriger als die der großen Betriebe.

Zusammenfassend kann man darauf hinweisen, daß die Klein- und Mittelbetriebe bis 1982 im Durchschnitt eine sehr günstige Position innerhalb der spanischen Wirtschaft aufwiesen und erst seit 1983 durch die Verschlechterung der Erträge sowie die schwerwiegenden Finanzierungskosten eine Umkehrung dieser Situation stattgefunden hat /5/.

Die Probleme des Mittelstands in Spanien verschärfen sich durch den Eintritt in die EG. Der Großindustrie Spaniens bieten sich jedoch noch viel schlechtere Integrationschancen.

Die EG-Integration Spaniens schafft nicht nur Probleme, sondern vor allem Chancen für eine adäquate Anpassung und Restrukturierung der spanischen Wirtschaft. Dieser Anpassungsprozeß besteht auf keinen Fall in einer Betriebsgrößenanpassung, sondern in der Implementierung einer neuen Arbeitsteilung. Bei diesem Prozeß werden viele mittlere und kleinere Betriebe ihre gegenwärtige Aktivität aufgeben und durch die Gründung neuer Betriebe die Anpassung an die neue Arbeitsteilung durchsetzen müssen. Der Mittelstand

Spaniens muß und kann als Hauptträger dieser Entwicklung fungieren. Dafür müssen auch die Bedingungen der heutigen Wirtschaftspolitik geändert werden.

Die EG-Integration bedeutet für Spanien nicht nur die oben genannte Anpassung an die sowohl technologisch- als auch marktbedingte Situation, sondern auch, und hauptsächlich, eine der größten Herausforderungen an die Führung und Organisation der Wirtschaft. Als entscheidende Bedingungen der EG-Integration Spaniens kann man folgende betrachten:

- (1) Die Führungs- und Organisationsstruktur, sowohl der Unternehmen als auch der übrigen Institutionen des Wirtschaftslebens werden verbessert.
- (2) Die Wirtschaftsordnung und die Unternehmensumwelt werden so geändert, daß eine größere Flexibilität bei der Anpassung der Unternehmen möglich ist.
- (3) Die Finanzierungsstrukturen und die Organisation der Finanzierungssysteme werden saniert.

Was sind heute die Hauptprobleme des Mittelstands in Spanien?

Nach unserer Auffassung muß man mindestens folgende beachten:

- (1) Beim Mittelstand (aber auch bei der Großindustrie) muß eine Modernisierung und die entsprechende Rationalisierung des Kapitalstocks durchgeführt werden, vor allem betrifft das auch eine neue Strukturierung. Die Produktionsprogramme müssen neu strukturiert werden.
- (2) Die Struktur der Passivseite der Unternehmensbilanzen muß verbessert werden. Das Eigenkapital muß gestärkt und das Fremdkapital in bezug auf die Finanzierungsfristen wie auch auf Finanzierungskosten besser gestaltet werden.
- (3) Seit drei Jahren sind die Erträge sehr stark gesunken, so daß eine realitätsbezogene Abschreibung nicht mehr durchgeführt wird. Eine Verbesserung der Erträge ist sicher eine der Hauptbedingungen für die oben vorgeschlagene Sanierung.
- (4) Die Führungskapazität der Unternehmen muß erheblich verbessert werden.

### C. Empirische Untersuchung der Führungsstruktur der spanischen Mittel- und Kleinbetriebe

Im vergangenen Jahr wurden von uns zwei Umfragen durchgeführt. Die erste untersuchte die Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt, die zweite die interne Struktur der dispositiven Faktoren. Es werden jetzt auch im Laufe eines empirischen Forschungsprojekts Befragungen zu Unternehmensfunktionen durchgeführt.

Bei der ersten Umfrage, die nach Regionen durchgeführt wurde, stellte man fest, daß die gesellschaftliche Umwelt der Unternehmung diese im Durchschnitt als negativ bewertet. Vor allem kommt diese negative Einstellung gegenüber der Unternehmensaktivität seitens der Universität zum Ausdruck /6/.

Die Folge davon ist, daß die gegenwärtige Ausbildung eher als betriebswirtschaftlich fremd angesehen wird. Von großem Interesse bei der Bewertung dieser Untersuchung sind einerseits die sehr markanten regionalen Unterschiede und andererseits das sehr große Mißtrauen gegenüber einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung.

Bei der Unternehmensumfrage bezüglich der Gestaltung der dispositiven Faktoren handelt es sich auch um eine auf nationaler Ebene und durch die gesamte Industrie durchgeführte Umfrage. Als Ergebnis kann man zusammenfassend folgendes feststellen /7/:

- (1) Die spanischen mittleren und kleineren Unternehmen - aber auch ähnlich die großen - zeigen eine sehr starke Diskrepanz zwischen der vorhandenen Führungsstruktur und -kapazität und der Komplexität der Produktions- und Marktstrukturen.
- (2) Die fehlende Modernisierung der Führungs- und Organisations-techniken sowie die ungenügenden Kostenrechnungsverfahren sind kennzeichnend für den spanischen Mittelstand.
- (3) Der kurze Wirtschaftshorizont (6-12 Monate) charakterisiert die allgemeine Entscheidungsstruktur der Unternehmungen, aber auch der fehlende Druck für eine straffere Führungsstruktur. Die Improvisation ersetzt die planende Tätigkeit. Die Umwelt als solche begünstigt dieses Verhalten.
- (4) Die starke Machtkonzentration in der Untersuchung spiegelt sich bei der Analyse wider. Praktisch nur zwei Personen übernehmen im Durchschnitt die Entscheidungskompetenzen. Die fehlende Parti-

zipation bei der Entscheidungsfindung spiegelt sich auch bei der fehlenden Delegation innerhalb der Organisationsstrukturen auf allen Ebenen wider.

- (5) Man kann bei dieser Umfrage aber auch feststellen, daß die spanische Unternehmensführung, vor allem bei mittleren Unternehmen, ein offenes Verhalten gegenüber Innovation und Änderungen in der Führung und vor allem bei der Anwendung von modernen Techniken zeigt. Diese Öffnung ist einer der entscheidenden Beiträge der Entwicklung der letzten Jahre.
- (6) Vor allem fällt bei der Umfrage die fehlende betriebswirtschaftliche Ausbildung bei den Führungskräften auf, und nicht nur bei den von der technischen oder juristischen Ausbildung stammenden Führungskräften, sondern und vor allem bei den Nationalökonomern. Mangelndes Interesse sowie die ungenügende Struktur des Studiums der Betriebswirtschaftslehre und eine dominierende Bedeutung der Finanzbuchhaltung verzerren die gesamte ökonomische Ausrichtung der Unternehmensführung /8/.

#### D. Ausbildungsstruktur der Betriebswirtschaft in Spanien

An den spanischen Universitäten wurde die betriebswirtschaftliche Ausbildung innerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten praktisch erst Ende der sechziger Jahre eingeführt. Bis dahin wurden nur zwei bis vier Semester Einführung gelesen. Die Buchhaltung und die Makroökonomie sowie die Finanzwissenschaften gestalteten die Studienstrukturen. Dazu machte die beherrschende Stellung der juristischen Fächer und der Sozialwissenschaften eine betriebswirtschaftliche Ausbildung unmöglich.

Erst mit den siebziger Jahren wurden weitere Fächer der Betriebswirtschaft in die Studienprogramme eingeführt und neue Wirtschaftsfakultäten gegründet. Heute bestehen siebzehn Wirtschaftsfakultäten, die im allgemeinen sowohl volkswirtschaftliche als auch betriebswirtschaftliche Studien durchführen. Allerdings ist die Ausbildungsstruktur ungenügend, und dies spiegelt den großen Einfluß von den Rechts- und Sozialwissenschaften wider. In den ersten sechs Semestern (Grundstudium) werden von achtzehn Prüfungsfächern nur zwei in Betriebswirtschaft (Einführung und Organisation) gelesen. Es fehlt praktisch eine Lehre der betriebswirtschaftlichen Theorie bei der Ausbildung. VWL, Jura, Mathematik und die Sozialwissenschaften sind mit jeweils vier Prüfungen vertreten /9/.

Im Hauptstudium (vier Semester) wird heute hauptsächlich eine funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre gelehrt, allerdings mit einer sehr starken Dominanz auch in anderen Fächern der VWL, Finanzwissenschaften, Mathematik und Jura. Insgesamt läßt die Gestaltung der Studienstruktur der betriebswirtschaftlichen Ausbildung sehr zu wünschen übrig.

Erst in diesen Monaten spiegelt sich die große Sorge um diese Ausbildung im neuen Universitätsrahmengesetz wider. Seit mehr als zwei Jahrzehnten wurde hier die Initiative von privater Seite her übernommen. Eine ganze Reihe rein privater Institutionen bieten die betriebswirtschaftliche Ausbildung an. Dabei sind aber auch sehr große Qualitätsunterschiede zu registrieren. Die allgemeine Charakteristik der betriebswirtschaftlichen Ausbildung dieser Institutionen ist die Orientierung an der amerikanischen Ausbildungsstruktur. Die Spitzeninstitutionen wie der IESE haben die Harvard Struktur übernommen. Allerdings ist die Ausbildungskapazität dieser Institutionen im Vergleich mit dem notwendigen Bedarf der spanischen Unternehmen gering.

Man kann behaupten, daß heute die spanische Universität eine große Chance hat. Allerdings kann die starke Politisierung des Universitätslebens und können die fehlenden Impulse und Realitätsbezogenheit innerhalb der Universität ein großes Hindernis sein.

Der Druck der Praxis für eine bessere und intensivere Ausbildung wird als der wichtigste Motor betrachtet werden müssen. Und hier ist vor allem der Mittelstand entscheidend.

Seitens der öffentlichen Institutionen ist für den Mittelstand kaum etwas geleistet worden, obwohl eine dafür eigentlich gegründete Institution vorhanden ist. Bis jetzt gibt es nur kleinere Beiträge für die kleinsten Firmen, und es fehlt an einer Inhalts- und Kompetenzdefinition für diese Institutionen. Von der öffentlichen Seite sind keine Impulse zu erwarten.

Auch die Industrieverbände haben die besondere Problematik des Mittelstandes vernachlässigt. Obwohl eine eigene Institution für

den Mittelstand aufgebaut worden ist, ist bis heute keine besondere Initiative betreffend einer Forderung des Mittelstands durchgeführt worden.

#### E. Zusammenfassung

Wir können folgendes zusammenfassen:

- (1) Die Betriebswirtschaftslehre besitzt in Spanien keine Tradition, und praktisch steht sie heute noch vor ihrer Konsolidierung an der eigenen Universität.
- (2) Die spanische Unternehmung hat auch bis Ende der sechziger Jahre keine Ansprüche auf eine betriebswirtschaftliche Orientierung ihrer Tätigkeit benötigt. Der fehlende Druck der Wirtschaftsordnung hat eine Verzögerung bei der Einführung einer modernen Unternehmensführung und -organisation bewirkt.
- (3) Die gegenwärtige Unternehmenssituation, vor allem in bezug auf die EG-Integration, muß charakterisiert werden durch den vorhandenen Gap zwischen der gegenwärtigen Arbeitsteilung der spanischen Wirtschaft und der angepaßten Arbeitsteilung durch eine ungenügende Führungs- und Organisationsstruktur der spanischen Wirtschaft.
- (4) Es besteht ein sehr großer Bedarf nach einer Sanierung sowohl des Anlagevermögens als auch der Finanzierungsstrukturen seitens der spanischen Unternehmen. Dies betrifft vor allem den Mittelstand.
- (5) Es geht heute bei der EG-Integration nicht nur um eine Frage der Betriebsgröße, sondern es geht beim Mittelstand um eine Antwort auf die Fragen
  - der Festlegung neuer Produktionsprogramme
  - der Modernisierung und Rationalisierung des Produktionsprozesses
  - der Modernisierung der Führungs- und Organisationsstrukturen
  - der Anpassung der Wirtschafts-, Arbeits-, Steuer- und Finanzpolitik, um größere Flexibilität zu erreichen
  - der neuen Gestaltung der Märkte.
- (6) In Spanien fehlt es an einer klaren Einstellung zum Mittelstand. Und dies gerade bei einer historischen Situation, die nur durch einen wettbewerbsfähigen Mittelstand, die Restrukturierung und die Anpassung an die EG durchgeführt werden können.
- (7) Die Qualität der Ausbildung der heutigen Unternehmer und der zukünftigen in Fragen der Betriebswirtschaft wird eine der Bedingungen sein. Die Modernisierung der spanischen Wirtschaft geht über den Mittelstand, mindestens für die nächsten Jahre, und sie ist durch die Qualität der Ausbildung der Führungskräfte sowohl im Unternehmen wie auch in der Verwaltung möglich.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. S. García Echevarría "Criterios para la configuración de planes de estudios y análisis de la experiencia realizada", Vortrag gehalten am 7. Juni 1984, während der II. Tagung der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.
- 2 Vgl. "La industria española ante la CEE", ESADE, Madrid 1979. "La empresa española ante la adhesión al Mercado Común", Vol. 1 und 2, CEOE, Madrid 1981.
- 3 Vgl. "La industria española ...", op. cit., CEOE, "Informe y Estudios", núm. 2, Januar 1981.
- 4 "Ensayo de la Central de Balances del Banco de Crédito Industrial 1977-79", Hrsg. Banco de Crédito Industrial, Madrid 1981, und APD, "Examen económico-financiero de la empresa española", 1972-1982.
- 5 "Análisis económico-financiero", Central de Balances Banco de España, Madrid 1984.
- 6 S. García Echevarría sobre "El empresario, orden económico y Sociedad", Madrid 1982.
- 7 Vgl. S. García Echevarría sobre "La capacidad directiva de la empresa española", Madrid 1982.
- 8 "La capacidad directiva ... ", op. cit.
- 9 Anlage 3, vorgelegt am 7. Juni bei der Tagung der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft über "Estructura de los planes de estudio de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales de España" Madrid 1984, in Esic-Market num. 45, August 1984, (im Druck)