



Instituto de Dirección y
Organización de Empresa

Núm. 297

ENTWICKLUNG DER SPANISCHEN GESELLSCHAFT VOR UND NACH DEM BEITRITT ZUR EUROPÄISCHEN UNION

(Development of the Spanish Society
before and after the integration in the
European Union)

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares



DOC.
1-A 06/297

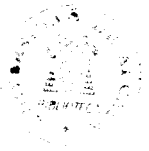
UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904624307

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DEL INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE EMPRESAS / Núm. 297**

DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA



D

**ENTWICKLUNG DER SPANISCHEN
GESELLSCHAFT VOR UND NACH DEM
BEITRITT ZUR EUROPÄISCHEN
UNION ***

**(Development of the Spanish' Society
before and after the integration in the
European Union)**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Alcalá de Henares, Marzo 2006

* Am 17, November 2004, im Rahmen des 18. Leipziger Weltwirtschaftsseminars zum Thema "Die mittel und osteuropäischen EU-Länder im wirtschaftlichen Aufholprozess: Strategien und Realitäten", gehaltener Vortrag.

Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Abstract:

The dynamic process of the transformation of the Company and the Spanish economy is a clear precedent of the impact of Spain's integration into the European Union. This obligatory reference for the transformation processes of the ten new European Union members configures this contribution. From the historical perspective of five decades, but in particular, from the dynamics springing from Spain's full integration into the European Union we can appreciate the great transformational impact in both economic, but more particularly, in social terms. Simultaneously, the transformation of the Spanish economy has also heralded an unprecedented cultural change and has been a dynamic for change that has broken with the centuries-old behaviour patterns of the Spanish economy.

El proceso dinámico de transformación de la Sociedad y de la economía española constituye un precedente muy claro del impacto de su integración en la Unión Europea. Esta referencia obligada para los procesos de transformación de los nuevos diez miembros de la Unión Europea configura esta aportación. Desde la perspectiva histórica de cinco décadas, pero en particular, de la dinámica a parte de su plena integración en la Unión Europea, puede apreciarse el gran impacto transformador tanto en lo económico como muy en particular en lo social. La transformación de la economía española significa al propio tiempo un cambio cultural sin precedentes y una dinámica de cambio que rompe con los comportamientos seculares de la economía española.

Keywords: Transformation, Spanish Economy, Integration, European Union.

Classification: Jel M10, M20, O01, O52.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Carolina Menor Navarro
Yolanda María Sánchez Jiménez

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n

28802 - Alcalá de Henares

MADRID - ESPAÑA

Teléfono: 91. 885.42.00

Fax: 91. 885.51.57

E-mail: ido@uah.es

<http://ido.ei.uah.es> / www.idoe.org

ISBN: 84 - 8187 - 140 - 0

Déposito Legal: M- 18142 - 2006

Index

	Page
1. Einleitung	1
2. Der spanische Umwandlungsprozess: eine sozial- wirtschaftliche Annäherung	2
3. Die Grundlagen einer theoretischen Annäherung	8
4. Eine Annäherung an die Wirtschaftspolitik	18
5. Schlussfolgerungen	24
6. Bibliographie	26

1. Einleitung

Die, in den 90er Jahren von der spanischen Gesellschaft und ihrer Wirtschaft erlangte Dynamik, ist, zweifelsohne, ein wichtiger Bezugspunkt für alle osteuropäischen Länder die vor kurzem der EU beigetreten sind. (Funk, 2004) Aber dies muss nicht nur auf das letzte Jahrzehnt bezogen werden, sondern auf dem gesamten, seit den 60er Jahren zurückgelegten Weg, als damals, um 1962, Spanien den Versuch gestartet hat der EU beizutreten. Die verschiedenen gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und sozialen Geschehnisse haben die Integration Spaniens bis 1986 verzögert (García Echevarría, S., 1964). In dieser Periode hat jedoch in der spanischen Wirtschaft ein relevantes Umwandlungsbestreben begonnen, das erlaubt hat, nach mehr als einem Jahrhundert Dekadenz, einen neuen Weg zu gehen. Die Entwicklung nach der Integration in der EU 1986 hat die Verdreifachung des BSP *per capita* und das Wachstum von 73,2 auf 83,5 des BSP der EU, mit sich gebracht. Die grösste Wirkung findet in den zurückgebliebensten Regionen statt. Am Beispiel Andalusiens sieht man wie das BSP fast verdreifacht wird (Siehe Tabelle 1).

Year	Andalusie	EU	Spain	Andalusie in Reference to EU=100 (%)	Spain to EU=100 (%)	Andalusie to Spain=100 (%)
1985	5.734	10.243	7.503	56,0	73,2	76,4
1986	6.110	10.846	7.981	56,3	73,6	76,6
1987	6.616	11.397	8.591	58,0	75,4	77,0
1988	7.413	12.497	9.616	59,3	76,9	77,1
1989	7.978	13.583	10.566	58,7	77,8	75,5
1990	8.774	14.610	11.426	60,1	78,2	76,8
1991	9.597	15.753	12.544	60,9	79,6	76,5
1992	9.666	16.329	12.718	59,2	77,9	76,0
1993	9.660	16.288	12.875	59,3	79,0	75,0
1994	9.877	17.038	13.233	58,0	77,7	74,6
1995	10.306	17.655	13.803	58,4	78,2	74,7
1996	10.996	18.493	14.658	59,5	79,3	75,0
1997	11.824	19.424	15.529	60,9	79,9	76,1
1998	12.356	20.291	16.084	60,9	79,3	76,8
1999	13.562	21.291	17.492	63,7	82,2	77,5
2000	14.507	22.602	18.601	64,2	82,3	78,0
2001*	15.272	23.367	19.382	65,4	82,9	78,8
2002*	15.992	24.058	20.097	66,5	83,5	79,6

* *Datos provisionales*

Sowie: Consejería de Economía y Hacienda Andalucía (2003) on the sources of EUROSTAT, INE, IEA (Instituto de Estadística de Andalucía)

Tabelle. 1

Anschliessend wird versucht diese Erfahrung bzgl. ihrer Resultate für Spanien zu bewerten.

2. Der spanische Umwandlungsprozess: eine sozial-wirtschaftliche Annäherung

Wenn man diesen Prozess aus der Perspektive der letzten 50 Jahre betrachtet, d.h. seit Ende der 50er Jahre, als im Juli 1959 der Stabilisationsplan entsteht, kann man eine Reihe von Meilensteinen erkennen, die die spanische Entwicklung ermöglichen.

Wenn man ins Jahr 1959 zurückblickt, stellt man fest, dass die wirtschaftliche Situation dem produktiven Ausstoss von 1929 entsprach, d.h., dass die Produktionseinrichtungen und alle Prozesse vollständig zerstört waren und dreissig Jahre lang keinerlei Fortschritte gemacht worden sind, bis mit dem 1959er Stabilisationsplan ein neuer Weg eingeschlagen wurde.

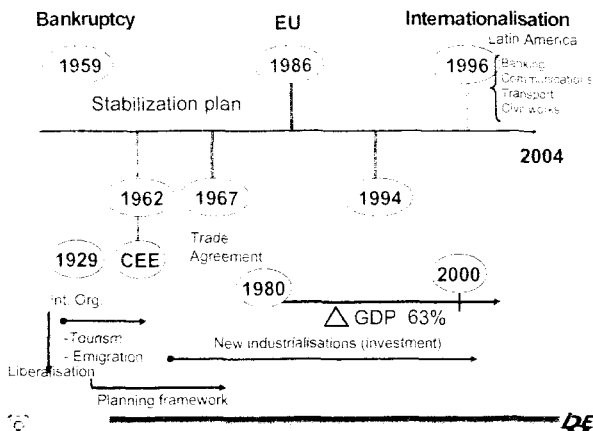


Abbildung 1

Zu dem Zeitpunkt tritt Spanien den verschiedenen internationalen Organisationen bei und beantragt 1962 ebenfalls den Beitritt zur damaligen Europäischen Wirtschaftlichen Gemeinschaft. Dieser

Antrag wird zurückgewiesen, 1967 wird jedoch, unter der Leitung von Prof. Alberto Ullastres, ein kommerzielles Abkommen gezeichnet, was eine allmähliche Öffnung der spanischen Wirtschaft zunächst, einerseits, durch den Tourismus und, andererseits, durch die Emigration spanischer Arbeiter, ermöglicht.

Dieser wirtschaftliche Umwandlungsprozess wird statt durch eine Marktwirtschaft auf Grund der Kriterien einer Planwirtschaft „französischer Art“ durchgeführt, so dass alle grundlegenden Entscheidungen einer verwaltungsrechtlichen Genehmigung unterlagen. Dies hat zwar einerseits einen Anstoss für die spanische, vollkommen veraltete Industrialisierung bedeutet, andererseits, aber, ist der Wettbewerb nicht in die Entstehung einer marktwirtschaftlichen Ordnung eingedrungen. Die spanische Wirtschaft blieb eine kontrollierte Wirtschaft, obwohl sich die Entscheidungsräume erweitert hatten, blieben sie jedoch letztendlich unter einer Verwaltungs-, und folglich auch politischen Kontrolle.

Nachdem seit Mitte der 60er Jahre und durch die erwähnt Planung, insbesondere durch die Entwicklung der Industriegebiete, das wirtschaftliche Wachstum begonnen hatte, tritt Spanien 1986 der EU bei. Seit 1980 und bis zum Jahr 2000 wächst das spanische BSP 63%.

Die spanische Wirtschaft war, bis 1994, Empfänger ausländischer Investitionen, die die industrielle Entwicklung ermöglichten. Spanien hat jedoch nie die Internationalisierung ihrer Wirtschaft auf Grund ihrer eigenen Potentiale versucht. Die Internationalisierung bestand deshalb darin, dass ausländische Investoren vorhandene spanische Unternehmen aufkauften und sie innerhalb ihrer eigenen Unternehmensstrategien förderten, so dass sie eine effektive Dynamisierung dieser Gesellschaften erreichten.

Erst 1994 beginnt Spanien mit kleinen Investitionen im Ausland, hauptsächlich in Lateinamerika, die ab 1996 im Bank-, Kommunikations-, Transport- und Infrastrukturbereich zunehmen. Spanien beginnt plötzlich, anhand der in vielen lateinamerikanischen Ländern gestarteten Privatisierungsvorgänge und ohne über viel Erfahrung zu verfügen, die Internationalisierung. Es ist ein grosser Schritt für das spanische Unternehmen in einer unvorhergesehenen Lernzeit, die aber gute Erfolgsmöglichkeiten hat und das, trotz der

vielfältigen Schwierigkeiten, die in Ländern mit einer komplizierten politischen, sozialen und wirtschaftlichen Stabilität, auftreten.

Tatsache ist, dass diese sozialwirtschaftliche Umwandlung in Spanien ab 1986 einen Bruch mit der hundertjährigen Erfahrung bedeutet. Abbildung 2 spiegelt diesen Umschwung wieder und es ist, vor allem ab 1994, ein deutlicher Sprung erkennbar, wenn man das BSP per capita betrachtet.

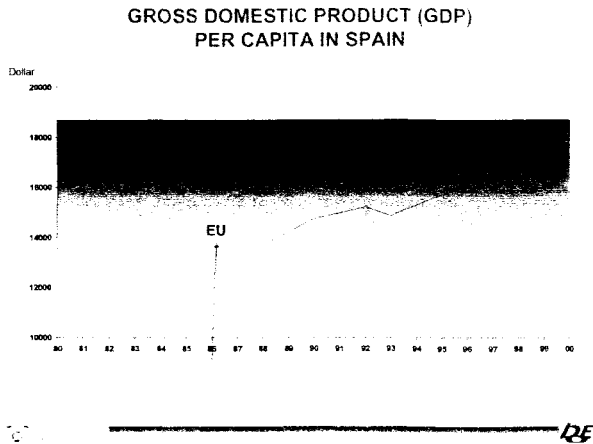


Abbildung 2

Diese Entwicklung bedeutet gleichzeitig eine systematische Minderung des Armutsindexes in Spanien, gemessen in Bildung, sozialem Ausschluss und Gesundheit, wie man in Abbildung 3 sehen kann (Herrero, C.; Soler, A.; Villar, A., 2004).

Insbesondere, im Vergleich zu einer Reihe andere Länder, erlangt Spanien eine bedeutsame Dynamik im Wohlstandswachstum wieder.

GROSS DOMESTIC PRODUCT (GDP) PER CAPITA IN SPAIN

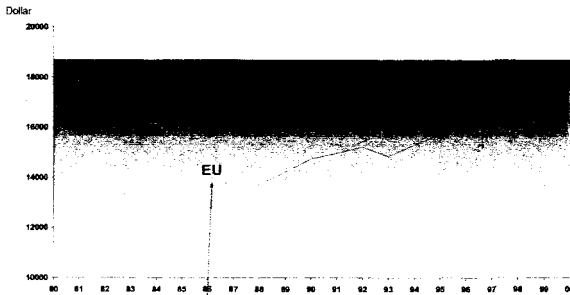


Abbildung 3

Ähnlich kann man an den sozialwirtschaftlichen Anzeigern bezüglich des Analphabetentums in Abbildung 4 eine systematische Verringerung desselben seit dem Beitritt Spaniens zur EU, insbesondere seit den 90er Jahren, erkennen. Diesbezüglich ist die gegenwärtige Situation positiv zu bewerten. Gleichzeitig schwankt aber die Arbeitslosenrate beträchtlich, bis Ende der 90er Jahre eine deutliche Verbesserung eintritt.

Diese günstige Situation ist bezüglich der Entwicklung der Personen gemessen an Lebensaussicht, Bildung und Einkommen deutlich sichtbar. Abbildung 4 spiegelt diese Werte für jede der spanischen Autonomen wieder und es ist, insbesondere, erkennbar, wie die Ärmsten dieser Autonomen sich entwickelt haben. Zur besseren Veranschaulichung enthält Abbildung 4 ebenso den Vergleich zu anderen Ländern.

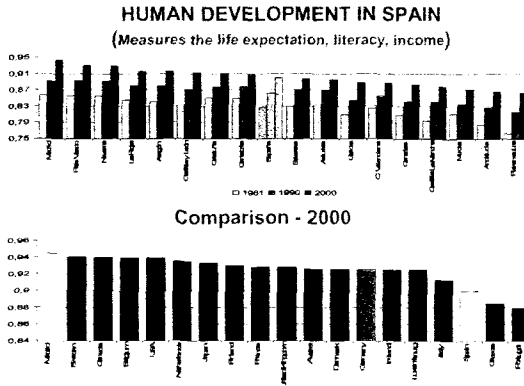


Abbildung 4

Die Entwicklung der spanischen Gesellschaft erfährt durch den Beitritt zur EU eine ausschlaggebende Wende, denn, obwohl der Umwandlungsprozess schon durch die Öffnung von Gesellschaft und Wirtschaft begonnen hatte, ist es nur durch den Beitritt und die Beitrittsbedingungen, die ihrerseits erst in den 90er Jahren voll zur Geltung kommen, dass eine signifikative sozialwirtschaftliche Änderung in Spanien stattgefunden hat.

Im Zeitraum ab 1959, Jahr in dem die Produktion der Produktion 1929 entspricht, findet eine präzedenzlose industrielle Entwicklung statt und dadurch, ebenso wie durch den Verkauf spanischer Unternehmen an ausländische, wird ein industrielles Netzwerk gesponnen, das in vielen Bereichen, wie z.B. dem Automobilsektor, einen der Grundsteine des spanischen Umwandlungsprozesses darstellt.

Das Preisdifferential der Arbeitskraft, (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2004) wie man in Abbildung 5 sehen kann, ist zweifelsohne attraktiv, aber der existierende Mangel an Produktivität hat es nicht erlaubt, den relevanten Nutzen dieses Preisunterschiedes zu ziehen.

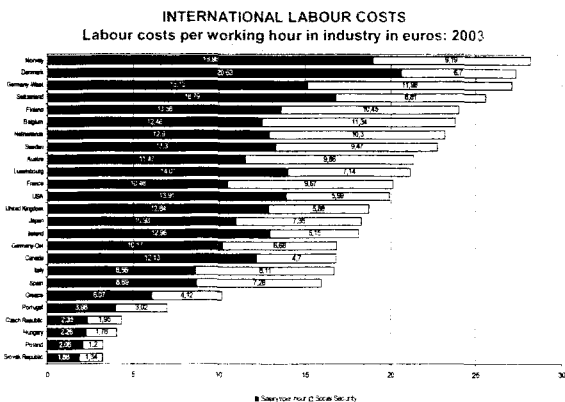


Abbildung 5

Die Produktivität ist weiterhin eines der grundlegenden Probleme der Entwicklung der spanischen Wirtschaft.

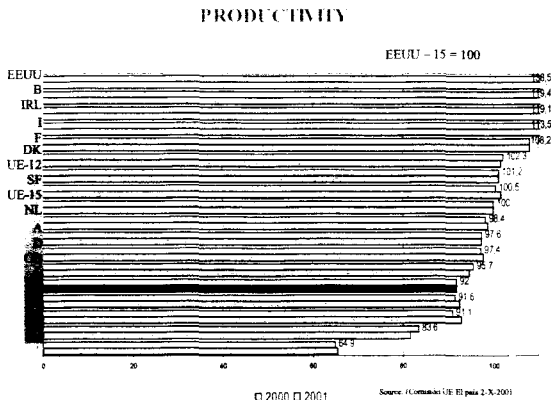


Abbildung 6

Dies ist ein Thema, das im Kontext der, in der EU integrierten, Ostblockländer stark berücksichtigt werden sollte, so dass die Einheitskosten der Produktion dank einer wachsenden Produktivität zum Hauptanziehungsmittel in vielen Bereichen der wirtschaftlichen und industriellen Aktivität werden.

3. Die Grundlagen einer theoretischen Annäherung

Der Schlüssel für den Internationalisierungsvorgang der spanischen Unternehmen in Lateinamerika in den 90er Jahren, ebenso wie für die eigene spanische Entwicklung, ist in der angemessenen Gestaltung der Privatisierungs- und Deregulierungsprozesse zu suchen.

Die Privatisierung ist heute nicht mehr Ausdruck eines konkreten Konflikts zwischen dem Öffentlichen und dem Privaten, sondern eine Antwort auf die Deregularisierungsanforderungen, einerseits, und, andererseits, auf die Frage wie ein Land wie Spanien sich in die neue Globalisierungsorientierung einordnen kann.

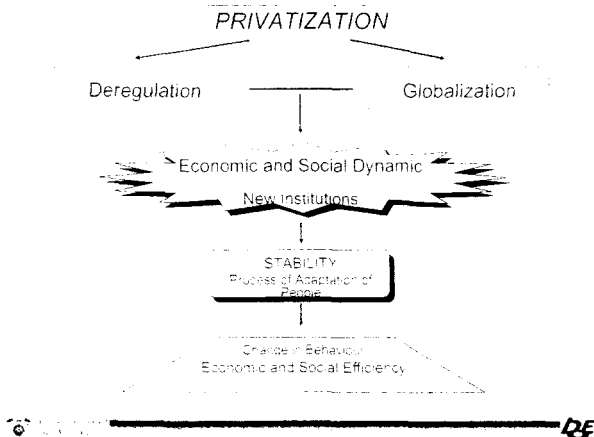


Abbildung 7

Die wirtschaftliche und soziale Dynamik die neue Arten der Institutionalisierung fordert, benötigt im Vorhinein, ein grösseres

space management und somit eine wachsende Deregularisierung. Dieser Deregularisierungsvorgang kann nicht stattfinden, wenn der Staat weiterhin, in den meisten Fällen, monopolistischer, Eigentümer der Schlüsselbereiche für die wirtschaftliche Entwicklung ist (Forum, 2004).

Demzufolge ist eine deregulierende Privatisierung die erste Bedingung für die Schaffung neuer institutioneller Formen, nicht nur von Märkten, sondern auch von Unternehmen und Körperschaften usw., die die notwendige Stabilität ermöglichen, um die Anpassungsprozesse von Menschen in einer geschlossenen Gesellschaft und von der geschlossenen Gesellschaft selbst zu einer offenen Wirtschaft oder Gesellschaft zu erleichtern. Und es ist dieser Umwandlungsprozess der notwendigerweise zu einer grösseren wirtschaftlichen und sozialen Effizienz führt.

Deshalb hat auch jegliche Privatisierung, die nicht zu einer grösseren wirtschaftlichen und sozialen Effizienz auf dem Weg der Deregulierung und Integrierung in der Globalisation führt, keinen Sinn.

Die Privatisierung und die Deregulierung sind die beiden notwendigen Werkzeuge, um die grundlegende Bedingung für die Funktions- und Wettbewerbsfähigkeit einer Wirtschaft zu schaffen. D.h. die Integrierung der Wettbewerbswerte in der wirtschaftlichen Dynamik, als Schlüssel zur Ermöglichung sozialer und wirtschaftlicher Umwandlungsvorgänge, die ihrerseits eine neue Kultur im Bereich der wirtschaftlichen Tätigkeit und die entsprechende Umwandlung und Anpassung der Unternehmen hervorbringen müssen.

Dank der Deregulierung und der Privatisierung entsteht die notwendige körperschaftliche Änderungsdynamik der traditionellen, hierarchischen und starren Strukturen und Organisationen, so wie auch der Änderungsprozess der Handlungs- und Verhaltensweisen von Führungskräften und Arbeitnehmern.

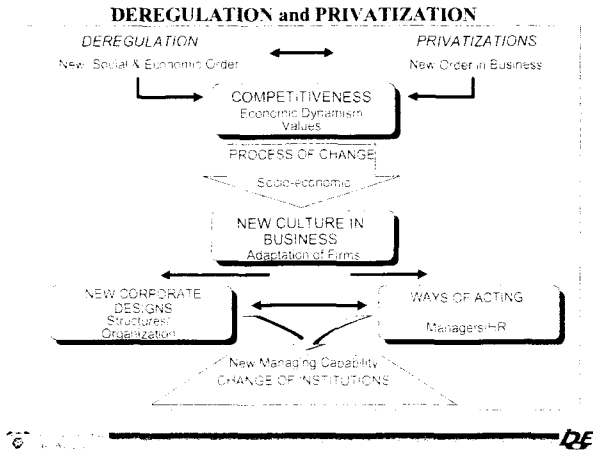


Abbildung 8

Es handelt sich, entsprechend, darum neue Führungskapazitäten zu entwickeln, die die institutionellen Änderungen erlauben. Ohne diese körperschaftlichen und organisatorischen Änderungen gibt es keine Antwort, sie sind der Motor der Umwandlung, die Privatisierung und die Deregulierung durch eine Verstärkung des Wettbewerbs.

Das Problem dreht sich, einerseits, um die Suche der wirtschaftlichen und sozialen Ordnung, die die Grundlage für den Wettbewerb sein soll. In einer offenen Wirtschaft ist der Wettbewerb der Bezugspunkt, der, zum einen, die sozialen Werte in Gang setzt, die einer Gesellschaft Stabilität bringen und, zum anderen, stellt er an alle Mitglieder der Gesellschaft, vom Gesichtspunkt eines ständigen Lernprozesses her, die Forderung, die Umwandlungsprozesse zu beschleunigen. Es handelt sich darum eine *Kostenkultur* zu erreichen, die eine systematische Minderung der Kosten erlangt und zwar nicht als Folge einer Gehaltsfrage, sondern als Folge einer Nutzung der Potenziale über die jedes Land und jede Kultur verfügen, als Folge also eines Wechsels der wirtschaftlichen Denkweise.

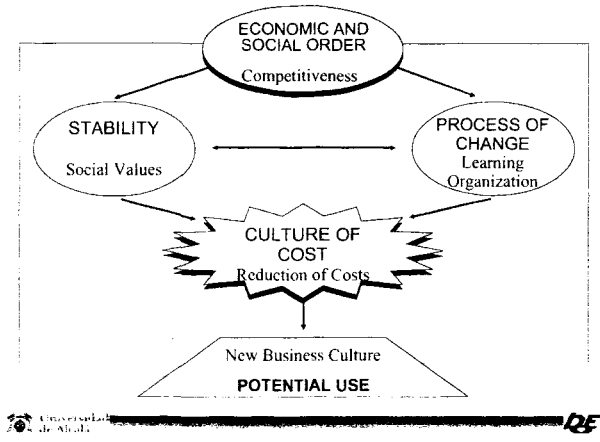


Abbildung 9

Diese „*Kostenkultur*“ bedeutet eine neue Orientierung des Wachstums der Unternehmen auf horizontaler Ebene, mit neuen Kooperationsanforderungen und, vor allem, mit der Übernahme des Einschlages, den die Globalisierung auf sich öffnende Wirtschaften hat.

Die Globalisierung stellt hauptsächlich zwei neue grundlegende Anforderungen an die neue Arbeitsteilung und bringt neue Skalenerträge mit sich. Denn:

- Es werden neue Netzwerkorganisationen entwickelt.
- Es werden wachsende Dezentralisierungsanforderungen gestellt.
- Und somit wird der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Unternehmen verstärkt.

IMPACT OF GLOBALIZATION

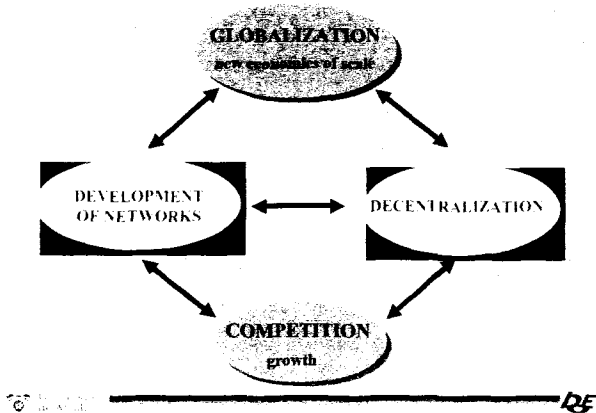


Abbildung 10

Aber einer der grundlegenden Aspekte ist das Wettbewerbskonzept, für sich selbst genommen. Wir lassen an dieser Stelle den „destruktiven Wettbewerb“ beiseite, der in geschlossenen Wirtschaften und Unternehmen auftritt, in denen die Unternehmen auf Grund ihrer Vertikalität, ihre eigenen Skalenerträge geschaffen haben und diese nicht geteilt haben, was zur systematischen Zerstörung des Vertrauens, auf dem jegliche wirtschaftliche Beziehung beruhen muss, geführt hat. Die Wirtschaft funktioniert in einem offenen System, wenn alle Beteiligten Gewinn ziehen und es sich nicht um ein Nullsummenspiel handelt.

INTERNATIONAL COMPETITION

Being competitive implies

- * Having cultural values that develop human strengths
 - freedom
 - flexibility
 - willingness to change
 - innovation
 - creativity
 - growth
- * Having several skills and potentials
 - productivity
 - managerial skills
 - knowledge
 - permanent willingness to learn
 - global and strategic thinking
- * Having cooperation capacity
 - working in networks
 - ability to integrate the other in the calculations and in the own behavior
 - thinking in terms of contribution
 - promotion of the differences



Abbildung 11

Deshalb, wenn wir davon sprechen den Wettbewerb durch die Benutzung aller in einer neuen sozialen und wirtschaftlichen Ordnung verfügbaren Potentiale einzuführen, sprechen wir von einem „*integrierendem Wettbewerb*“. Das ist, ein Wettbewerb bei dem, einerseits, mit den Anderen, mit den eigenen Wettbewerbern, zusammengearbeitet wird, um Skalenerträge durch Netzwerke zu erlangen und, andererseits, der Unterschied zu den Wettbewerbern in den eigenen Skalenerträgen liegt, die zweifelsohne Grundlage der eigenen Strategie sind.

Dies führt zu einer neuen Dynamik des Wirtschaftslebens, die hauptsächlich auf drei grundlegenden Konzepten ruht:

1. Der *Wettbewerb* ist eine kulturbedingte Realität, die wirtschaftliche Folgen von grosser Relevanz mit sich bringt. Diese kulturbedingte Realität bedeutet die Existenz von persönlichen Werten, die es den Menschen erlauben über weitere Räume zu verfügen, um flexibel, in einem ständigen Umwandlungsprozess, permanent Innovation und Kreativität, als Schlüssel zum Wachstum, zu schaffen. (Finkenzeller, M., 2004).

2. Ein *integrierender Wettbewerb* bedeutet die Verfügbarkeit von Kenntnissen, die es uns erlauben eine grössere Produktivität zu erreichen. Hier spielen auch die Fähigkeiten der Personalführung eine wichtige Rolle, denn sie müssen den Anpassungsprozess gemäss globaler und strategischer Kriterien im ständigen Lernvorgang durchführen.
3. An dritter Stelle ist ausschlaggebend, dass man nur wettbewerbsfähig ist, wenn man mit den anderen *zusammenarbeitet*. Man muss „den Anderen“ und seine Potentiale integrieren, denn man sollte bedenken, dass sich die wirtschaftliche Realität nicht so sehr um Kosten dreht, sondern, wenn man sie Ergebnisbezogen sieht, um die Beiträge, die jeder innerhalb seiner spezifisch differenzierenden Merkmale, also seiner Strategien, leistet.

Die vier Schlüssel zur Verstärkung des Wettberbs in den verschiedenen Ländern sind:

- An erster Stelle eine Steigerung der *Produktivität*, verstanden als Nutzung der verfügbaren Kapazitäten durch Personen die bereit sind in einer kooperierenden Organisation zusammenzuarbeiten. Es muss eine andere Denkweise entwickelt werden, die auf *Vertrauen* beruht und, die gleichzeitig kundenorientiert ist, um besser auf deren Probleme eingehen zu können.
- Die Tatsache, dass grundsätzlich *innoviert* werden muss, um die Entwicklung von Personen und Institutionen zu ermöglichen. Dies bedeutet, dass man Ergebnis- und nicht direkt kostenorientiert denken muss; man muss ständig neue Prozesse entwickeln, die es erlauben die vorhandenen Schlüsselpotentiale zu entwickeln.
- Das *Wachstum* der Menschen, wie der Institutionen ist grundlegend. Die Globalisierung bietet die Möglichkeit zum horizontalen Wachstum in den verschiedenen geographischen Regionen, was einen Bruch mit der vertikalen Wachstumsstruktur der

geschlossenen Wirtschaften bedeutet, so wie mit den damit verbundenen enormen Koordinationskosten, die uns, in den 70er und 80er Jahren, zu den grossen Schwierigkeiten bei den Anpassungsprozessen, Folge der Öffnung der Wirtschaften und Gesellschaften, geführt haben.

KEY- ISSUES FOR COMPETITIVENESS

- * **HIGHER PRODUCTIVITY**
 - Based on new concepts
 - Based on new ways of thinking
 - Based on customer/cost orientation

- * **FASTER INNOVATION-GENERATING PROCESSES**
 - Decisive economic resources
 - Identification of core competences

- * **FASTER GROWING**
 - Globalization of activities
 - Efficient change processes
 - Taking the customer into account

- * **GREATER PROMOTION OF CULTURAL CHANGE**
 - New mentality
 - New way of managing people
 - Prime importance of organizational dynamics
 - Responsibility, risk, and crisis capacity

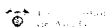


Abbildung 12

- Die Notwendigkeit eines *kulturellen Wechsels*. Das Umschalten von einer traditionellen Arbeitsteilung innerhalb der Vertikalität der Organisationen auf Gesellschaften und Wirtschaften, die einer neuen horizontalen Arbeitsteilung in der Skalenerträge, zum einen, geteilt und, zum anderen, Teil der eigenen Strategie sind, offen gegenüberstehen, verlangt nach einer neuen Denkweise und einer anderen Art die Organisationsdynamik anzugehen. Es müssen die grundlegenden Elemente der Änderung der menschlichen Verhaltensweise berücksichtigt werden: Verantwortung und Risiko. Ebenfalls muss eine kritische Dialogfähigkeit in der Führungsweise der Arbeitnehmer geschaffen werden und die Bedeutung der Führung von „Sachen“ muss in Vergessenheit geraten.

Die Strategie der Unternehmen in einem globalisierten Umfeld ruht, um Wettbewerbsfähig zu sein, auf zwei Pfeilern:

1. Es handelt sich um strategische Netzwerke, in denen durch die Externalisierung oder das *Outsourcing*, virtuelle Skalenerträge erreicht werden. Das bedeutet ein horizontales Wachstum der Unternehmen, die durch Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Lieferanten, Kunden und den eigenen Wettbewerbern, Skalenerträge schaffen, an denen sie teilhaben, was sie zu ständigen Änderungen in der Unternehmensdynamik zwingt. Durch die neuen Gebiete, die Integration neuer Marktteilnehmer, den technologischen Fortschritt, die Öffnung der Wirtschaft verändern sich diese strategischen Netzwerke ständig. Folglich ist derzeit die Tendenz durch diese immateriellen Werte eine permanente Minderung der Einheitskosten zu erlangen, ohne das Problem und Notwendigkeit exquisit auf die Qualität zu achten, zu vergessen. Dieser erste Pfeiler entspricht das Vertrauen das dieser integrative Wettbewerb erfordert ist, Die Personen nutzen gemeinsam die vorhandenen Kapazitäten an materieller Ressourcen, womit eine rationellere Nutzung derselben erreicht wird. Und dies stellt einen der wichtigsten Beiträge des Globalisierung da.
2. Aber ein Unternehmen muss über seinen spezifischen *strategischen* Raum verfügen und das sind seine eigenen Skalenerträge. Diese Skalenerträge sind, in einem Unternehmen, in einem Land, sein differenzierendes Merkmal. Die Differenzierungsstrategie ruht auf den Eigenschaften bei denen das Unternehmen am wettbewerbsfähigstem ist, d.h. dort wo seine Hauptkapazitäten liegen.

Dieser immaterielle Wert weist das Unternehmen aus, er macht 60%-70% des Börsenwertes vieler Unternehmen aus und ist der Faktor mit dem sich der Kunde identifiziert. Diese körperschaftliche Kultur weckt durch ihren Ruf das Vertrauen im Kunden, so dass dieser sich mit ihr zu identifizieren sucht.

BUSINESS STRATEGY IN A GLOBAL ENVIRONMENT

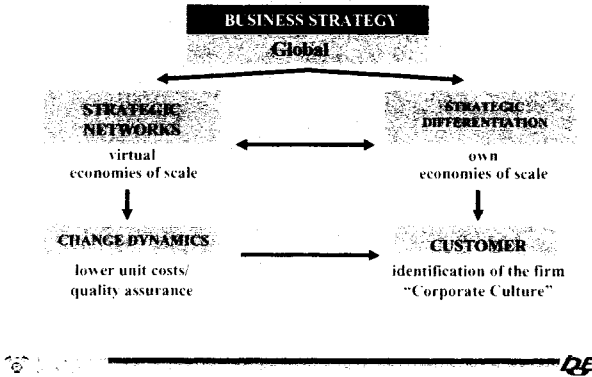


Abbildung 13

Der *Ruf* eines Unternehmens entsteht nicht durch den Pfeiler der Skalenerträge, obwohl man selbstverständlich Qualitäten und Preise garantieren muss, sondern durch die immateriellen Werte und durch das differenzierende Merkmal des Unternehmens.

Die zweite wichtige Frage, und möglicherweise eine der kompliziertesten, ist, wie man die an eine nationale wirtschaftliche Ordnung gewöhnten Menschen zum strategischen Denken bringt. Die Vergangenheit bedeutet zweifelsohne einen mehr oder minder relevanten Beitrag, hilft aber wenig, um in einer offenen und wettbewerbsfähigen Gesellschaft die Zukunft zu gestalten. Deshalb ist der beste Ausgangspunkt für die Gestaltung der Zukunft das Vergessen vergangener Erfahrungen.

Von daher ist es notwendig ein strategisches Denken einzuführen, das darin besteht zu wissen wo man sich positionieren muss, eine Zukunftsvision der Position bzgl. der durchzuführenden Tätigkeit zu haben, so dass man im Laufe der Zeit fähig ist, die entsprechenden Entscheidungen zu treffen, um dieses Ziel zu erreichen. Es ist schwierig von einem analytischen Standpunkt aus, strategisch zu denken. Es ist sinnlos. Das grundlegende Problem besteht darin über eine globale Vision, eine globale Mentalität, zu verfügen, damit aus dieser zukünftigen Position die notwendigen Kriterien abgeleitet

werden können, um die, in diesem Prozess, permanent notwendigen Entscheidungen treffen zu können.

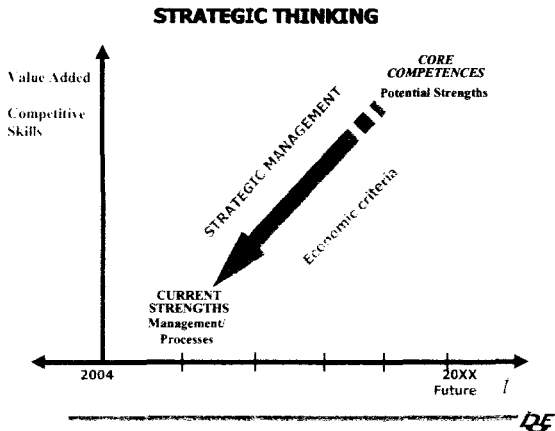


Abbildung 14

4. Eine Annäherung an die Wirtschaftspolitik

Der Grundbaustein dieses Umwandlungsprozesses befindet sich, wie gesagt, langfristig nicht, im Preisdifferential der Arbeitskraft (Institut der Deutschen Wirtschaft, 2004). Sicher kann es kurz- und mittelfristig eine Rolle spielen und sogar ein wichtiges Übergangselement sein, aber nur wenn man eine bestimmte Produktivität beibehält und somit einige Jahre lang niedrigere Einheitskosten entstehen.

Der Grundbaustein ist die *Innovation*, das ist die Fähigkeit neue wirtschaftliche und soziale Potentiale zu schaffen, die viel effizientere Resultate ermöglichen, als allein ein besseres oder schlechteres Kostenmanagement. Wie man in Abbildung 15 ablesen kann, sind die niedrigen Innovationsraten eines der grössten Probleme Europas im Vergleich zu den Vereinigten Staaten, wie sich auch aus der Studie der Europäischen Kommission ergibt. Länder wie sogar Deutschland haben eine Innovationsrate die gleich Null ist, während die Mittelmeerländer negative Innovationsraten haben und der

18

Abstand zu den USA weiterhin wächst. Wie vorher aufgeführt verlangt die Innovation aber ein anderes Verhalten in einer neuen unternehmerischen Ordnung und Kultur. Die *Innovation* muss Vorrang haben, in einem Land, in seiner Politik, vor allem aber in seiner wirtschaftlichen und menschlichen Entwicklung. Dies bedeutet weitgreifende Deregulierungsprozesse im gesamten Bereich der Wissenschaft und Bildung. Das ist die Grundlage auf der die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der verschiedenen Länder mittel- und langfristig gebaut werden muss.

INNOVATION RATE

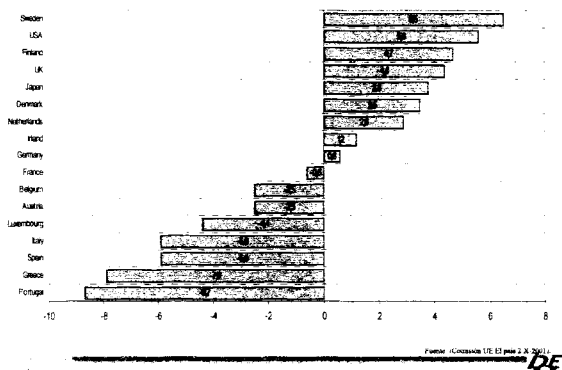


Abbildung 15

Gleichzeitig bedeutet dies einen radikalen Wechsel in der Führungsweise, in der Form des Managements der Unternehmen.

Das letzte Jahrzehnt weist sich durch ein stark nennerorientiertes Management aus, d.h. es wird eine Minderung der Ausgaben, der Kosten und des Verbrauchs verfolgt, so dass eine Unternehmenskultur der Verwalter entstanden ist. Was nicht bedeutet, dass man nicht gut verwalten muss; aber es ist nicht das Ziel des Unternehmens. Die Produktivität muss die Folge einer Integrierung der eigenen und der Kapazitäten anderer sein und das gesamte Management des Unternehmens muss dabei Ergebnisorientiert sein.

Die Orientierung am Ergebnis, am Zähler, ist eine Orientierung zur Innovation, zum Wechsel, zu neuen Entwürfen, zur Entdeckung neuer Potentiale, es handelt sich darum Menschen zu führen und demgemäss auch ihre Potentiale und Kapazitäten zu kennen. Es ist eine andere Art zu leiten, sie unterscheidet sich deutlich von der am Nenner, an der Kostenminderung, an der Arbeitsstellenkürzung orientierten Leitung. Die Führungskräfte, das Management, muss sich am Zähler orientieren, muss jedoch einen rationalen Gebrauch der existierenden eingeschränkten Ressourcen machen. Dieser Übergang, von einem an der Minderung der Ausgaben orientierten Führungssystem zu einem an den Ergebnissen orientierten System, ist zweifelsohne der grosse historische Meilenstein des Wechsel der Unternehmenskultur in Europa.

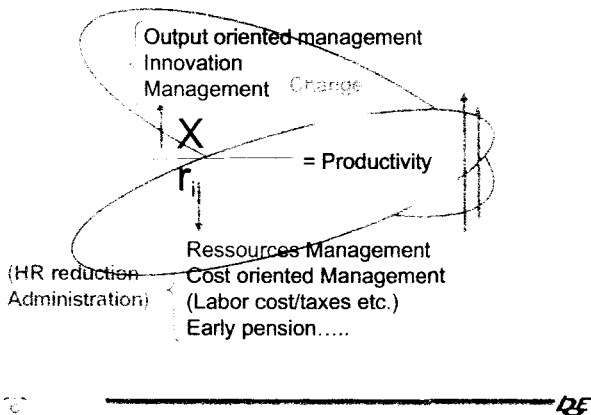


Abbildung 16

In diesem Sinne kommen wir auf die wesentlichen Grundprinzipien des Managements in einem wettbewerbsfähigem Unternehmen:

1. In einer sich öffnenden und zunehmend komplexen Wirtschaft kann man nur vom Standpunkt der Globalität des Unternehmens aus über strategisches Denken verfügen. Dieser Schritt von einer analytischen Denkens- und Handlungsweise zu einer globalen Denkensweise, als wesentliche Grundlage des Dialogs und der Integration von

Personen ist, zweifellos, ein wichtiger Meilenstein in der Umwandlung der Unternehmensführung.

- Die Fähigkeit des Führungssystems besteht darin, diese Potentiale zu erkennen. Wie wir schon vorher aufgezeigt haben, liegt die Effizienz der Unternehmen und der Institutionen nicht darin nur Preise zu verwalten, sondern sie ist Folge einer besseren Nutzung der Kapazitäten und einer Verbesserung derselben durch die Innovation.

THE FIVE PRINCIPLES OF MANAGEMENT

- GLOBAL THINKING
Consider consequences globally and assume complexity
- KNOWLEDGE OF POTENTIALS
Improve the knowledge and use of scarce resources >
creative processes
- ECONOMIC MENTALITY
Know the economic aspects of resources/avoid wastage
- REFERENCES TO CUSTOMERS AND COMPETITORS
Know the position
- STRATEGIC THINKING
Future reference point



Abbildung 17

- Das Erfordernis einer wirtschaftlichen Mentalität führt grundsätzlich zu einer räumlichen, horizontalen Wachstumspolitik der Unternehmen, durch die Integration und der Suche nach virtuellen Skalenerträgen, die es ermöglichen eigene und fremde Potentiale so zu nutzen, dass eine grössere geteilte Effizienz erlangt wird.
- Eines der wesentlichen Elemente, um eine ergebnisbezogene Änderung der Orientierung zu erreichen, ist die Denkweise in Form von Kunden und Wettbewerbern, denn es sind diese, die letztendlich beweisen werden, ob man als Führungskraft oder Person über die notwendigen Fähigkeiten verfügt, um

auf die Herausforderung, der man gegenübersteht zu antworten.

5. Die strategische Denkweise besteht aus dem Zurücklassen der Vergangenheit, dem Positionieren in der Zukunft und dem Annehmen von, an Risiko und Verantwortung gebundene, Verhaltensweisen in der wirtschaftlichen, sozialen und unternehmerischen Zusammenstellung.

Der grosse kulturelle Wechsel dem Europa gegenübersteht ist die Tatsache, dass eine Orientierung an den Ergebnissen, an einer Verbesserung der vorhandenen Kapazitäten, in Bildung, wie in Know How, aber vor allem in Formen von Netzwerkorganisationen, nur dann möglich ist, wenn die Personen die vorhandenen Kenntnisse *teilen*. Dies betrifft von Universitäten und Forschungszentren hin bis zu den Unternehmen, denn es sind letztendlich diese, die innovieren.

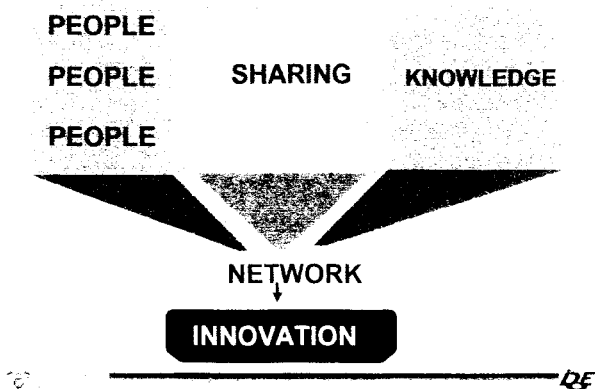


Abbildung 18

Für diesen kulturellen Wechsel müssen zwei Größen gegeben sein: der Ruf der Institutionen und der daran beteiligten Personen und, dementsprechend, das Schaffen von Vertrauen als Grundlage für das horizontale, auf der Externalisierung und Zusammenarbeit von Personen und Institutionen begründete Wachstum.

Abbildung 19 spiegelt dies wieder. Jede Institution ist ein Wertesystem, das ein bestimmtes Profil oder Funktion von institutionellen Werten definiert, die ihrerseits den Ruf und die Transparenz garantieren, um das notwendige Vertrauen in die Institutionen zu schaffen, und somit die institutionellen Aktivität legitimieren. Eine globale offenen Wirtschaft ist zweifellos ein Vorgang wachsender Komplexität, der nur durchführbar ist, wenn Transparenz und die nötigen Vertrauensbedingungen gegeben sind, um ausserhalb vertraglicher Rahmen arbeiten zu können.

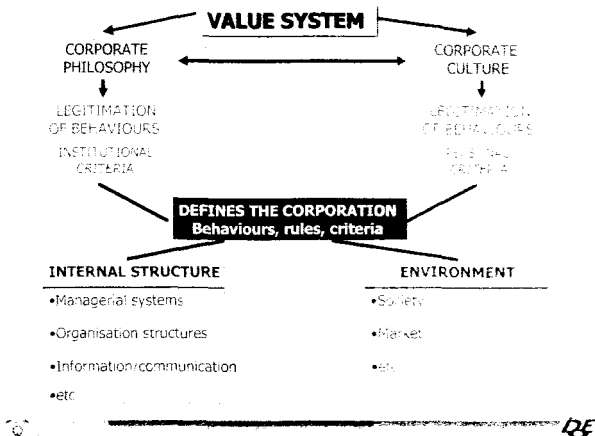


Abbildung 19

Der kulturelle Wechsel, der die Personen betrifft, der Wechsel der *Unternehmenskultur*, der darin besteht, dass die Leute ihre Werte mit den Institutionen teilen, dass sie sich an den Institutionen beteiligen, bedeuten die *Legitimierung der Verhaltensweisen*, die den Personen, als Kunden, Lieferanten, öffentliche Meinung erlaubt das notwendige Vertrauen zu schaffen, um eine Körperschaft zu definieren, in ihrem internen strategischen Entwurf, wie in ihren externen Beziehungen. In diesem letzten Fall stimmen die gegenwärtigen Tendenzen zu einer *körperschaftlichen sozialen Verantwortung* und viele andere gegenwärtige Ausdrücke in diesem Vorgang überein, um einen Ruf und das zweite Schlüsselement in einem jeden Unternehmen, nämlich der Entwurf der

Führungssysteme, so dass *Transparenz* und Vertrauen in die Zukunft geschaffen werden, zu erlangen.

Es handelt sich um einen historischen Vorgang in dem Europa sich von einer hundertjährigen Arbeitsteilung, von geschlossenen Wirtschaften und von nationalen Wirtschaften wegbewegt, um sich in einer offenen Wirtschaft wiederzufinden, in der jedes Unternehmen und jede Person die Potentiale suchen muss, die zu einer, für alle, verbesserten wirtschaftlichen und sozialen Effizienz führen. Nur eine Wirtschaft in der alle Gewinn ziehen, birgt die Möglichkeit der politischen und sozialen Stabilität, die die grundlegenden Bedingungen für die unternehmerische Funktionsfähigkeit bietet.

5. Schlussfolgerungen

Die Schlüsselemente für den europäischen Umwandlungsprozess, können aus der spanischen Erfahrung, wie folgt zusammengefasst werden:

1. Die Orientierung zu einer neuen wirtschaftlichen und sozialen Ordnung muss die Antwort auf die Frage nach einer *Kultur der Stabilität* sein, die für die Entwicklung einer globalen Wirtschaft und einer Wirtschaft des Euro notwendig ist.
2. Die Änderungen in der wirtschaftlichen und sozialen Ordnung können nur mittels Veränderungen in der *Unternehmenskultur* durchgeführt werden.
3. Eine Veränderung des Wohlfahrtsstaates wäre das Resultat der Akzeptanz durch die Gesellschaft der Werte, die die neue wirtschaftliche, dem Wettbewerb geöffnete, Ordnung, charakterisieren.
4. Der Beitrag der Privatisierung ist grundsätzlich die Beschleunigung der Deregulierung der Wirtschaft, notwendige Bedingung für den Wettbewerb.

5. Ziel der Privatisierung ist die Integration von Prozessen, Ressourcen und Institutionen in einer globalen Wirtschaft.
6. Das Übertragen der öffentlichen Unternehmen, Staatseigentum, an die Gesellschaft sucht die Kreativität der Personen in der Annahme von Risiko und Verantwortung zu fördern.
7. Die Privatisierung ist kein ideologisches Problem, es handelt sich im Wesentlichen darum, dem Umbau des Wohlfahrtsstaates eine Lösung zu geben und sie soll auch gleichzeitig ein Beitrag zur Umwandlung der Einstellungen und Verhaltensweisen sein. Und, konkret, ist es ein Beitrag zu einem Wechsel der Unternehmenskultur.
8. Die Privatisierung in der Deregulierung muss zum Entwurf neuer Unternehmen, zur Änderung der Rollen der verschiedenen sozialen Partner und zu einer neuen Art die Marktregeln zu verstehen, führen.
9. Es handelt sich um die Entwicklung neuer, schumpeterartiger Einstellungen in der wirtschaftlichen Tätigkeit und um die individuelle Annahme von einer neuen wirtschaftlichen, sozialen und Währungsordnung.
10. Der stärkste Akzent der neuen wirtschaftlichen und sozialen Ordnung liegt auf den existierenden Unterschieden zwischen den individuellen und den institutionellen Stellungnahmen und der Stellungnahmen der Organisationen, die lernen müssen in Umwandlungssituationen zu funktionieren.
11. Wenn es an den Entwurf der Sozialpolitik gehen soll, müssen die Aspekte in Betracht gezogen werden, die auf die menschliche Würde Einfluss haben und es muss die Entwicklung der Ethik in der sozialen wie in der Unternehmenswirtschaft gefördert werden. Es handelt sich um einen Umbau des „Sozialen“, es ist die Suche

nach einem neuen Gleichgewicht zwischen Solidarität und Eigenverantwortung.

6. Bibliographie

- Finkenzeller, M. (2004): "*Neue EU-Mitgliedsstaaten: Attraktiver durch Steuerreformen*", in ZEWnews, Dezember.
- Forum (Ed) (2004): año 54, num. 42, 12 Oktober 2004, Cologne.
- Funk, L.; Lesch, H. (2004): "*Industrial Relations in Central and Eastern Europe*", in Intereconomics, vol. 39, num. 5, September/Dezember.
- García Echevarría, S. (1964): "*Wirtschaftsentwicklung Spaniens unter dem Einfluss der Europäischen Integration*", Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Herrero, C.; Soler, A.; Villar, A. (2004): "*Capital Humano y Desarrollo Humano en España, sus Comunidades Autónomas y Provincias 1980-2000*", Valencia.
- Hrsg. Institut der Deutschen Wirtschaft (Ed.) (2004): "*Arbeitskosten: keine Verschnaufpause*", in Argumente, num. 10/2004.

INDEX OF WORKING PAPERS – SERIAL OF BUSINESS POLITIC

290 / BISKUP, R. (2005): *"El deterioro de la Unión Europea por afanes de gran potencia"*, Alcalá de Henares, 31 págs.

291 / CASTAÑO, R. (2005): *"La gestión integral de Recursos Humanos"*, Alcalá de Henares, 183 págs.

292 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): *"La empresa en un entorno macroeconómico"*, Alcalá de Henares, 24 págs.

293 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Orden Económico-Social como marco de la Transnacionalidad Empresarial"*, Alcalá de Henares, 23 págs.

294 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2005): *"Gobierno corporativo y dirección de la empresa"*, Alcalá de Henares, 31 págs.

295 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Impacto de las tecnologías de la información en los nuevos diseños empresariales"*, Alcalá de Henares, 20 págs.

296 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Exigencias corporativas y estratégicas de la Empresa en la conciliación de la vida laboral y familiar"*, Alcalá de Henares, 28 págs.

297 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Entwicklung der Spanischen Gesellschaft vor und nach dem beitritt zur Europäischen Union"*, Alcalá de Henares, 26 págs.

298 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Does the Lisbon strategy demand a cultural transformation un european business?"*, Alcalá de Henares, 41 págs.

299 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"The impact of globalisation on the configuration of business institutions: From corporate design to leadership"*, Alcalá de Henares, 34 págs.

300 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"La empresa y su entorno"*, Alcalá de Henares, 49 págs.

301 / BROCKOFF, K. (2005): *"Techonological Change and Corporate Governance"*, Alcalá de Henares, 30 págs.

302 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006): *"Ajuste del Sistema de Educación Superior Español a las exigencias comunitarias"*, Alcalá de Henares, 33 págs.

303 / GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (2006). *"Responsabilidad Social Corporativa: La Responsabilidad Social Corporativa como orientación del management empresarial"*, Alcalá de Henares, 33 págs.

Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)

Universidad de Alcalá
Plaza de la Victoria s/n
28802 Alcalá de Henares
MADRID ESPAÑA
Teléfono 91 885 42 00
Fax 91 885 51 57
idoe@uah.es
www.idoe.org
<http://idoe.gioupm.com>