

**ANPASSUNG DER UNTERNEHMUNG AN DIE  
DYNAMIC DER WIRTSCHAFTSUND  
SOZIALORDNUNG**

*Prof. Dr. Dr. h.c. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

DOCUMENTO DE TRAB.

SERIE MARRÓN

(EN AZUL POR ERROR DE IMPRENTA)

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

DOC.

1-D 45/05

UNIVERSIDAD DE ALCALÁ



5903342329

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 5**

**DIRECTOR: Prof. Dr. Dr. h. c. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



D

**ANPASSUNG DER UNTERNEHMUNG AN DIE  
DYNAMIC DER WIRTSCHAFTS-  
UND SOZIALORDNUNG**

*Prof. Dr. Dr. h. c. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Julio 1995

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val  
Joseba Arano

Secretaría y Administración :

Elisa Sarabia Moscoso

© Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 – Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.42.06

**EDITA:**

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

I.S.B.N.: 84 - 8187 - 044 - 7

Depósito Legal: M- 4114 - 1996

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**  
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## **INDICE**

	<u>Pág.</u>
<i>I. EINFÜHRUNG .....</i>	5
<i>II. DIE WIRTSCHAFT ALS VERÄNDERUNGS PROZESS</i>	7
<i>III. DYNAMIK DER WIRTSCHAFTS- UND SOZIAL- ORDNUNG VERSUS DIE DYNAMIK DER UNTER- NEHMUNGEN .....</i>	10
<i>IV. HERAUSFORDERUNG DER UNTERNEHMUNG IN EINER NEUEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIAL- ORDNUNG .....</i>	16
<i>LITERATURVERZEICHNIS .....</i>	21

## I. EINFÜHRUNG

Das deutsche Wirtschaftsdenken charakterisiert und unterscheidet sich von den anderen Wirtschaftsauffassungen in zwei wesentlichen Aspekten:

- Das Wirtschaftsdenken in Ordnungen: nämlich Wirtschafts-, Sozial- und Umweltordnung<sup>(1)</sup>.
- Die Entwicklung und Analyse der wechselseitigen Beziehung zwischen der Gestaltung der Wirtschafts- und Sozialordnung und der Gestaltung der Unternehmungen und ihrer Entwicklungen im organisatorischen und Mana-

---

1. Siehe die Werke von E. Dürr, W. Hamm, O. Issing, A. Müller-Armack, W. Röpke, O. Schlecht, E. Tuchtfeldt, Ch. Watrin, u. a.

gement-Bereich<sup>(2)</sup>. Dies zeigt sich sowohl in der theoretischen Fragestellung als auch im Vorgehen in der wirtschaftspolitischen und betriebswirtschaftlichen Praxis.

Man kann behaupten, daß die Unternehmung, ihre Entwicklung und Gestaltung, ihr Management, sowie ihre Fragestellung bezüglich der betriebswirtschaftlichen Kalkulation, die Wirtschafts- und Sozialordnung zum Maßstab hat. Deshalb kann man, ohne eine grundlegende Orientierung der Wirtschafts- und Sozialordnung an der Entwicklung und effizienten Realisierung der betrieblichen Potentiale, das erfolgreiche Funktionieren eines Landes nicht verstehen, sowohl in wirtschaftlicher als auch in gesellschaftlicher Hinsicht<sup>(3)</sup>. Von dieser wechselseitigen Abhängigkeit stammen die Hindernisse und Möglichkeiten einer effizienten Zuordnung der knappen Ressourcen eines Landes und als Folge einen feffizienten Beitrag der Wirtschaft zur Lösung der Probleme der Gesellschaft.

---

2. Siehe Gutenberg, E.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* Bd. I. Die Produktion, Berlin 1951; Grochla, E.: *Betrieb und Wirtschaftsordnung. Das Problem der Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, Berlin 1954; García Echevarría, S.: *Empresa y Orden Económico*, Madrid 1980.

3. Siehe García Echevarría, S.: *Introducción a la Economía de la Empresa*, Madrid 1994.

## II. DIE WIRTSCHAFT ALS VERÄNDERUNGS- PROZESS

Heute befinden wir uns in einem fortlaufenden Veränderungsprozeß des Wirtschafts- und Sozialengeschehens von hoher Geschwindigkeit<sup>4)</sup>. Dies ist die Folge der technischen Entwicklung, der Globalisierung der Wirtschaftsordnung und ihrer Liberalisierung. Diese Entwicklung zeigt sich in der Neugestaltung der europäischen Wirtschafts- und Sozialordnung, zum Beispiel im Vertrag über den europäischen Binnenmarkt, Maastricht, GATT-Abkommen, unter anderen. Und dies betrifft nicht nur die europäischen Ländern, sondern zeigt einen Trend in der ganzen Welt. Das ruft eine bisher unbekannte Dynamik in der Arbeitsteilung hervor:

- Dieser Veränderungsprozeß wirkt sich im Funktionieren der Märkte aus, in ihren Strukturen und ihrem Informationsgrad, in der Komplexität der wirtschaftlichen-sozialen Prozesse und Institutionen.
- Aber dieser Veränderungsprozeß stellt auch hohe Anpassungsanforderungen an die betrieblichen Organisationen und die Führung, sowohl was einen Wandel in den

---

4. Siehe Albach, H.: *"La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna Economía de la Empresa"* in: *Working Paper IDOE (Serie Conferencias)*, Nr. 2, Madrid 1993.

organisatorischen Strukturen als auch im menschlichen Verhalten betrifft. Beide Elemente erfordern eine neue Managementkapazität, die fähig ist, die Humanressourcen in diesen permanenten organisatorischen Veränderungsprozeß mit einzubeziehen. Es stellt sich die Notwendigkeit einer neuen Unternehmenskultur<sup>5)</sup>, eine neue Auffassung der betrieblichen Gestaltung und des Verhaltens.

Traditionell haben die Ökonomen die ökonomischen und sozialen Phänomene aus einer statischen Perspektive analysiert, und haben die Veränderungsprozesse lediglich aus ihrer zeitlichen Dimension heraus interpretiert. Jedoch sind diese Veränderungsprozesse nicht nur durch den Faktor Zeit bestimmt, sondern bedeuten im Wesentlichen eine Modifikation des Verhaltens sowohl des Individuums als auch der Organisation, sowohl in der Unternehmung als auch in den übrigen Institutionen der Wirtschafts- und Sozialordnung. Demnach wirkt sich die Suche nach einem "Change Management" sowohl auf das Führungsverhalten in den Prozessen der Zuordnung der knappen Ressourcen, als auch auf den Prozeß der Veränderung des Verhaltens des Individuums innerhalb der betrieblichen Institution aus. Beide, Institution und Individuum, sind der Schlüssel in diesen Management-Prozessen. Aus diesem Grund ist eine einseitige Interpretierung im Sinne von "Reengineering" sehr unbefriedigend, da diese sich nur auf

---

5. Siche Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Cultura Empresarial*, Madrid 1988; Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito empresarial*, Madrid 1990. García Echevarría, S., del Val Núñez, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid 1993.



die Neuordnung der Ressourcen konzentriert und die notwendigen Änderungen des Verhaltens des Individuums im Betrieb als auch in der Wirtschaftsordnung vergißt.

Aber angesichts dieser real existierenden Dynamik der Unternehmung und der Wirtschaft hält sich gelegentlich eine starre Wirtschafts- und Sozialordnung aufrecht. Dazu muß man die Veränderung des Wertesystems in der eigenen Gesellschaft in Betracht ziehen. Dies bedeutet, in vielen Fällen, ein Bremsen in der Anpassung an die eigentliche, sich verändernde Wirklichkeit, da nur langsam auf die Anforderungen der betrieblichen und wirtschaftlichen Dynamik reagiert wird<sup>(6)</sup>.

Deshalb benötigen wir heute eine neue Dynamik seitens der Unternehmungen, die sich der Problemstellung der Arbeitsteilung bewußt sind, wie auch eine Dynamik in der Auffassung und Entwicklung der Wirtschafts- und Sozialordnung, um die notwendige Flexibilität in der organisatorischen Gestaltung der Institutionen zu erreichen, welche die Wirtschafts- und Sozialordnung ausmachen. Die Disfunktionalitäten zwischen der Dynamik der Wirtschafts- und Sozialordnung und der Dynamik der betrieblichen Veränderungen begründen häufig sehr hohe Anpassungskosten.

---

6. Siehe García Echevarría, S.: "De la economía protegida a la economía competitiva", in Ordoñez, M.(Hrsg.): *La nueva gestión de los Recursos Humanos*, Madrid 1995.

### III. DYNAMIK DER WIRTSCHAFTS- UND SOZIALORDNUNG VERSUS DIE DYNAMIK DER UNTERNEHMUNGEN

In den letzten Jahrzehnten wurde die Wirtschafts- und Sozialordnung charakterisiert durch<sup>(7)</sup>:

- Eine lange Dauer und Gültigkeit ihrer Prinzipien und wirtschaftlichen und sozialen Strukturen, sowie der Verhaltensweisen der Personen und Organisationen.
- Eine starke Orientierung der Arbeitsteilung an den Kriterien der Funktionalität, was eine große Langsamkeit und Starrheit in den Veränderungsprozessen hervorruft.
- Eine stärkere Orientierung an den "Inputs" als an den "Outputs" d.h. stärker an den institutionellen und organisativen Strukturen als an der Effizienz der Leistungen.

All das hat eine Kultur der Organisationen im Sinne Max Webers hervorgerufen, die sich nur schwer und langsam an die Dynamik der Veränderungsprozesse anpaßt. Diese betrieblichen Organisationen, ebenso wie jene der Wirtschafts- und Sozialordnung,

---

7. Siehe García Echevarría, S.: "El orden económico" in: *Libre Empresa*, Madrid 1978, pp. 7-59

waren gültig für geschlossene Umwelten, quasi-stabil und wo sich die Unternehmung innerhalb nahezu perfekter Information fortentwickelt hat.

Deshalb hat man in diesem Sinne die betriebliche Dynamik als Wachstumspolitik der Unternehmungen interpretiert. Dies bedeutet, daß sich sowohl die wissenschaftliche Forschung als auch die betriebliche Praxis auf die Analyse der Erfolgsfaktoren<sup>(8)</sup> konzentriert.

In dieser Interpretation der betrieblichen Dynamik ging es darum, das Wachstum einerseits aus der Perspektive des organischen Wachstum, also der Entwicklung innerhalb ihrer eigenen Möglichkeiten zu analysieren und andererseits aus der Perspektive des externen Wachstums mittels der Expansion durch Allianzen, Fusionen, öffentliche Übernahmeangebote, unter anderen. Die Koordinierungskosten dieser externen Wachstumsprozesse waren und sind von großer Komplexität.

Eines ihrer wesentlichen Ziele war die Lösung des Problems der optimalen Betriebsgröße, indem sie im Wesentlichen die Degresion der Stückkosten und den Erwerb von Marktanteilen und Marktmacht gesucht hat.

---

8. Siehe Dellmann, K.: "Einflußgrößen der Erfolgsdynamik", in K.P. Kistner, K.P., Schmidt, R.(Hrsg.): *Unternehmensdynamik. Festschrift zum 60. Geburtstag von Horst Albach*, Wiesbaden 1991, pp. 419 ff.

Aber Gutenberg<sup>9)</sup> zeigte schon, daß es innerhalb einer dynamischen Interpretation der Unternehmung langfristig kein betriebliches Optimum gibt. Um kurz-, mittel- und langfristig sinkende Stückkosten zu erreichen, entwickelt Gutenberg, innerhalb seiner Produktionstheorie, die Anpassungsprozesse der Unternehmung in ihrer oszilativen, tendentiellen und mutativen Dimension, womit er klar zum Ausdruck bringt, was die betriebliche Dynamik beinhalten soll.

So kann man behaupten, daß die klassische Interpretation der betrieblichen Dynamik auf der funktionalen Struktur basiert, was sich in einer grossen Starrheit in den Veränderungsprozessen auswirkt. Diese Orientierung der Unternehmensdynamik entspricht nicht den gegenwärtigen Veränderungsprozessen. Deshalb bezieht sich der gegenwärtige Bruch in der organisatorischen Gestaltung der Unternehmungen - was zum Ausdruck kommt in Interpretationen wie "Lean Management", "Total Quality Management" oder Entwicklungen im Logistik-Bereich - im Wesentlichen darauf, von einer funktionalen Struktur zu einer neuen Dimension der betrieblichen Prozesse zu gelangen, da diese zweifellos flexibler sind als die funktionalen Strukturen, und eine effiziente Annäherung an die Dynamik der Veränderungen der Wirtschaft darstellen.

Die permanente Modifizierung der Arbeitsteilung, welche die betrieblichen Prozesse unmittelbar beeinflusst, prägt eine größere

---

9. Siehe Gutenberg, E.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* Bd. I. Die Produktion, ob. cit.; Gutenberg, E.: "La dimensión óptima de la empresa" in: *Boletín de Estudios Económicos* XV, Nr. 49, 1960.



Veränderungsdynamik als die funktionellen Strukturen. Es handelt sich deshalb um eine Entwicklung der Unternehmung aus der Dimension ihrer Prozesse heraus, welche einerseits eine externe Dimension mit den daraus folgenden Anforderungen der Koordinierung mit anderen Unternehmungen entwickelt, und andererseits eine interne Dimension (Organisationskosten). Demnach entsteht eine sehr viel flexiblere Unternehmenskultur.

Angesichts dieser Realität der betrieblichen Dynamik, hervorgerufen durch die Öffnung und Globalisierung der Wirtschaft entstehen in vielen Bereichen des betrieblichen Prozesses erhebliche Disfunktionalitäten, die sehr hohe Koordinierungskosten verursachen<sup>(10)</sup>. Diese Divergenz, zwischen der betrieblichen Dynamik und dem Ausbleiben der Veränderungen der Wirtschafts- und Sozialordnung sind die Ursachen dieser Disfunktionalitäten zwischen den beiden Dimensionen. Dies provoziert wachsende Anforderungen an die Sozialpolitik, ruft Arbeitslosigkeit hervor und begründet ganz besonders hohe Koordinierungskosten innerhalb der Veränderungsprozesse.

Deshalb ist ein Schritt notwendig, weg von Organisationen im Sinne Max Webers, hin zu einem "New Public Management" der Institutionen der Wirtschafts- und Sozialordnung, die wesentlich die Koordinierungskosten reduzieren. Dafür muß ein Wandel im Verhalten und in den Wertvorstellungen erreicht werden. Gesucht werden Organisationen im betrieblichen Umfeld, die zu Folgendem fähig sind:

---

10. Siehe García Echevarría, S.: *Teoría Económica de la Empresa*, Madrid 1993.

- Die internen Organisationskosten der Institutionen zu reduzieren, um eine stärkere Unternehmensidentität zu schaffen.
- Die Koordinierungskosten mit anderen Unternehmungen und zwischen den übrigen Institutionen durch Unternehmensimage zu reduzieren.
- Und Organisationen, die Humanressourcen motivieren und integrieren.

Außerdem, darf man nicht vergessen, daß das Wachstum eines Landes zum großen Teil von der Effizienz der öffentlichen Institutionen abhängt, welche die Wirtschafts- und Sozialordnung widerspiegeln. In vielen der Länder der OECD schwankt die Staatsquote um die 50 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP)<sup>(11)</sup>.

Deshalb sollte sich die Wirtschafts- und Sozialordnung immer stärker an den "Prinzipien" orientieren, welche das Verhalten der Personen und der Organisation, das Management bestimmen sollen.

In der gesellschaftlichen Dimension wird immer mehr eine klare und deutliche Definition der Wirtschafts- und Sozialordnung benötigt, das heißt eine Definition ihrer Prinzipien. Es wird eine eindeutige

---

11. Siehe García Echevarría, S.: "Reingeniería de procesos en las Administraciones Públicas. El papel de la tecnología de la información y las comunicaciones" in: *Working Paper IDOE (Serie Conferencias)*, Nr. 4, Madrid 1995

Trennung zwischen der Institutionalisierung der Wirtschafts- und Sozialordnung und der organisatorischen Dimension benötigt, um eine größere Flexibilität in der Gestaltung ihrer organisatorischen Abläufe zu gewinnen.

In der Reduzierung der Disfunktionalitäten, zwischen der Wirtschafts- und Sozialordnung einerseits und der betrieblichen Dynamik andererseits, liegt zweifellos der Schlüssel zum Erfolg einer Wirtschaft, im besonderen der europäischen Wirtschaft. In dieser Situation können wir sagen, daß die betriebliche Dynamik der Fähigkeit zur Anpassung der Wirtschafts- und Sozialordnung vorangeht.

Nur auf dem Weg einer besseren Koordinierung, zwischen der europäischen Wirtschafts- und Sozialordnung und der spezifischen Wirtschafts- und Sozialordnung der einzelnen Länder, wird sich das Primat der Wirtschafts- und Sozialordnung als Impulsgeber der betrieblichen Dynamik wiedererlangen, um die Kosten der Veränderungsprozesse zu reduzieren.

#### **IV. HERAUSFORDERUNG DER UNTERNEHMUNG IN EINER NEUEN WIRTSCHAFTS- UND SOZIALORDNUNG**

In diesem Transformationsprozeß, von einer an der nationalen Arbeitsteilung orientierten zu einer europäischen Ordnung hin, stehen die Unternehmungen vor Disfunktionalitäten in der Anpassung. Gleichzeitig verpflichtet die Konzeption einer europäischen Wirtschafts- und Sozialordnung zu einer stärkeren Orientierung dieser Ordnung an konstituierenden "Prinzipien", als an deren organisatorischer Institutionalisierung, zum Beispiel in Reglementierungen. Die Gefahr einer stärkeren Regulierungstendenz in diesem konstituierenden Prozeß spielt in der Zukunft Europas zweifellos eine Schlüsselrolle.

Die größeren Möglichkeiten in der Gestaltung der Arbeitsteilung durch die Öffnung der Wirtschafts- und Sozialordnung, verbunden mit den neuen technologischen Möglichkeiten, stellen an die Unternehmungen eine historische Herausforderung. Und dies sowohl was die Bestimmung des "Standorts" angeht, als auch in der Gestaltung und dem permanenten Wandel der betrieblichen Arbeitsteilung. Die Wettbewerbsdynamik der europäischen Märkte verpflichtet die Unternehmungen ebenso zur fortlaufenden Anpassung. Auf die Dynamik ihrer Umwelt kann die Unternehmung nicht mit starren betrieblichen Strukturen und wenig flexiblem menschlichem Verhalten



antworten. Die Unternehmung muß die notwendige schnelle Anpassung mit der notwendigen Stabilität der eigenen Institution verbinden.

Deshalb muß die Unternehmung "Vertrauenkapital" erzeugen, mit dem Ziel, über die notwendige Unternehmungsstabilität zu verfügen, um die Zukunft zu planen, und um den Personen Sicherheit zu vermitteln. Dieser fortlaufende Prozeß der Anpassung an den Wandel und das Erreichen der Unternehmungsstabilität, ist der Schlüssel zum Erfolg des Managements<sup>(12)</sup>.

Die Institution bestimmt sich durch das Wertesystem der Unternehmung, durch die "Unternehmensphilosophie", welche Transparenz in der wirtschaftlich-sozialen Umwelt erzeugt. Ebenso bestimmt sie die "Unternehmensverfassung"<sup>(13)</sup> welche die Basis für die Erzeugung von Vertrauenkapital darstellt.

Die Unternehmung kann damit folgendes erreichen:

- Die Erzeugung einer Wachstumskapazität, über die kontinuierliche Entwicklung neuer betrieblicher Potentiale im Sinne Schumpeters.

---

12. Siehe García Echevarría, S.: *La "revolución" institucional de la empresa*, Pamplona 1994.

13. Siehe García Echevarría, S.: *Introducción a la Economía de la Empresa*, ob. cit.

- Sie erlaubt den Unternehmungen, auch eine Befähigung zur Anpassung an die Veränderungsprozesse zu entwickeln, womit sie die Disfunktionalitäten und die entsprechenden Kosten der Transformation reduziert.
- Institutionelle Sicherheit der Personen zu vermitteln, wegen ihrer Anpassungsfähigkeit.
- Die Schaffung neuer Managementpotentiale, die an der Entwicklung der Humanressourcen orientiert sind.

*Angesichts der Unsicherheit der Umwelt, taucht die Notwendigkeit einer "Unternehmenssicherheit" auf, basierend auf den Werten, welche das Verhalten der Unternehmung bestimmen<sup>(14)</sup>.*

Die zweite Dimension bedeutet die Wiedergewinnung des Menschen als Basisreferenz in der Entwicklung der betrieblichen Prozesse. Die "Unternehmenskultur" ermöglicht, die Wertvorstellungen zu kennen, welche das Verhalten der Personen bestimmen und den Grad an Übereinstimmung mit den Werten der Institution.

Die Kenntnis und die Entwicklung der "Unternehmenskultur" ermöglicht eine Bewertung der "Subjektivität" des wirtschaftlichen und sozialen Handelns der Unternehmung. Andererseits ermöglicht die

---

14. Siehe Albach, H. , Albach, R.: *Das Unternehmen als Institution. Eine Einführung*, Wiesbaden 1989.

Informationstechnologie die analytische Basis für die "Objektivität" und die Kommunikation zwischen den Personen. Beide bestimmen die wirtschaftlich – soziale Rationalität im Unternehmen.

Doch die Anpassung der Unternehmung an die sich verändernde Umwelt und an die europäische Wirtschafts- und Sozialordnung, erfordert eine Unternehmensstrategie, welche die "externen und internen Potentiale"<sup>(15)</sup> der Unternehmung am besten realisiert und das zu den geringsten Kosten. Die Unternehmung soll sich an der Entwicklung derjenigen Strategien orientieren, welche ihr erlauben von ihren Stärken zu profitieren. Das heißt, sie soll den Wettbewerb dort annehmen, wo sie sich differenziert und dort zusammenarbeiten, wo sie sich nicht unterscheidet. Dies erfordert eine einheitliche Wirtschafts- und Sozialordnung auf europäischer Ebene und eine Multinationalität, eine Euronationalität in der europäischen Unternehmung.

Deshalb ist die Zurückgewinnung des "Menschen" innerhalb der Unternehmung der Schlüssel zum betrieblichen Erfolg. Die neuen betrieblichen Entwürfe, ihr Erfolg oder Scheitern, umrissen durch Konzepte wie "Lean Management", "Total Quality Management", "Logistik", "Reengineering", ebenso wie die Gedankengänge der "Familienunternehmungen", "Netze", u.a., stellen Anforderungen an das Vertrauenskapital. Diese neuen organisatorischen Gestaltungen suchen eine Reduzierung der Koordinierungskosten mit dem Kunden, beruhen

---

15. Siehe Pümpin, C., García Echevarría, S.: *Dinámica Empresarial*, ob. cit.

auf einem neuen Konzept der Unternehmung und des Managements, welches in der Person und ihren Werten basiert.

Der Mensch und die Unternehmung als Institution, ihre Verfassung, bestimmen die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung in einer sich verändernden Umwelt. Diese Herausforderung einer größeren Bedeutung der Unternehmung innerhalb einer Wirtschafts- und Sozialordnung, die stärker in den Prinzipien als in den organisatorischen Regeln begründet ist, verpflichtet die Unternehmungen zu einer wachsenden Dezentralisierung, um Funktionen zu erfüllen, die zuvor innerhalb der staatlichen Organisationen zentralisiert waren.

Wir sollten heute einem neuen Impuls der Wirtschafts- und Sozialordnung den Vorrang einräumen, welcher die betriebliche Dynamik fördert.

Die Nürnberger Fakultät hat im Laufe von fünfundsiebzig Jahre mit ihren großen Bemühungen im Rahmen der volks- und betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre sehr viel dazu beigetragen

Daher bin ich sehr dankbar und stolz das mich diese Fakultät für würdig gefunden hat, ihr als Dr. h.c. anzugehören

## LITERATURVERZEICHNIS

- ALBACH, H.: *"La economía de la empresa como ciencia. Tendencias de la moderna Economía de la Empresa"* en *Working Paper IDOE (Serie Conferencias)*, Nr. 2, Madrid 1993.
- ALBACH, H. , ALBACH, R.: *Das Unternehmen als Institution. Eine Einführung*, Wiesbaden 1989
- DELLMANN, K.: "Einflußgrößen der Erfolgodynamik", in K.P. Kistner, K.P., Schmidt, R. (Hrgs): *Unternehmensdynamik. Festschrift zum 60. Geburtstag von Horst Albach*, Wiesbaden 1991, pp. 419 ff.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *El orden económico in "Libre Empresa"*, Madrid 1978, pp. 7-59.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Empresa y Orden Económico*, Madrid 1980.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Teoría Económica de la Empresa*, Madrid 1993.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Introducción a la Economía de la empresa*, Madrid 1994.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *La "revolución" institucional de la empresa*, Pamplona 1994.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "De la economía protegida a la economía competitiva", in Ordoñez, M.- (Hrg): *"La nueva gestión de los Recursos Humanos"*, Madrid 1995.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "Reingeniería de procesos en las Administraciones Públicas. El papel de la tecnología de la información y las comunicaciones" in *Working Paper IDOE (Serie Conferencias)*, Nr. 4, Madrid 1995.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S., DEL VAL NÚÑEZ, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid 1993.

GROCHLA, E.: *Betrieb und Wirtschaftsordnung. Das Problem der Wirtschaftsordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, Berlín 1954 .

GUTENBERG, E.: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre* Bd. I. Die  
Produktion, Berlín 1951 .

GUTENBERG, E.: "*La dimensión óptima de la empresa*" in Boletín  
de Estudios Económicos XV, Nr. 49, 1960.

PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Cultura Empresarial*,  
Madrid 1988 .

PÜMPIN, C., GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Dinámica empresarial*.  
*Una nueva cultura para el éxito empresarial*, Madrid  
1990.

VAL NUÑEZ, M.T. del: *Cultura empresarial y estrategia de la  
empresa en España. Su realidad actual y su diseño  
de cambio*, Madrid 1994.

