

Dierkes, Meinolf

Book Part — Digitized Version

Die Privatwirtschaft in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung: von der sozialen Marktwirtschaft zum Humanen Kapitalismus

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1975) : Die Privatwirtschaft in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung: von der sozialen Marktwirtschaft zum Humanen Kapitalismus, In: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft (Kassel) (Ed.): Humanisierung der Arbeitswelt, ISBN 3-7756-6303-7, Hanstein, Köln, pp. 156-183

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112505>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Die Privatwirtschaft in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung

– Von der sozialen Marktwirtschaft zum Humanen Kapitalismus –*

von Meinolf Dierkes

Einleitung

Nachdem die ordnungspolitische Diskussion jahrelang von einer Polarisierung konservativ-liberalistischer Vorstellungen einerseits und "konkreten Utopien" gesamtgesellschaftlicher Lenkung andererseits gekennzeichnet war, zeichnet sich allmählich – basierend auf Ansätzen der Sozialindikatorenforschung – immer stärker die Möglichkeit einer Alternative ab, des Humanen Kapitalismus. Hier wird in einem zielgerichteten Lern- und Anpassungsprozeß versucht, Mängel und Schwachpunkte der marktwirtschaftlich kapitalistischen Wirtschaft im Hinblick auf die Berücksichtigung bestimmter Aspekte zu korrigieren, ohne jedoch – so erwarten es wenigstens die Promotoren des Konzepts – in die Fehler interventionistischer Politik zu verfallen oder durch eine "Überwindung" des Systems seine wesentlichen Vorteile, vor allem die dezentrale, individuelle Willensbildung, zu verlieren. Die Entwicklung eines solchen ordnungspolitischen Konzeptes, die im folgenden in ihren Grundzügen dargestellt werden soll¹, kann aber nur dann durchgesetzt werden, wenn zum einen die sich abzeichnenden Emanzipationstendenzen der Bevölkerung weiter wachsen und gefördert werden und zum anderen Konzepte für eine Unternehmenspolitik der Erfüllung eines breiten Spektrums gesellschaftlicher Verantwortung im Hinblick auf eine Erhöhung der Lebensqualität, verbunden mit entsprechenden Kontrollsystemen, entwickelt werden. Hinzutreten muß als wesentliche Voraussetzung die Bereitschaft aller gesellschaftlichen Kräfte, einen solch langwierigen Prozeß der lernenden Anpassung der heute bestehenden sozialen Institutionen an die geänderten Vorstellungen von der Qualität des Lebens zu tolerieren und zu fördern.

1. Der gesamtgesellschaftliche Rahmen:

Die Unternehmung im Wandel von der ökonomischen zur gesellschaftlichen Institution

Die Ansätze zur Reform der marktwirtschaftlich-kapitalistischen Ordnung können nicht losgelöst vom gesellschaftlich-historischen Hintergrund der 70er Jahre in den ökonomisch höchstentwickelten Gesellschaften gesehen werden.

Dieser ist im wesentlichen gekennzeichnet durch einen fundamentalen Wandel in den Wertvorstellungen der geistigen und politischen Elite, aber auch eines zunehmend größer werdenden Teiles der breiten Bevölkerung, die sich von den rein ökonomischen Zielen der Vergangenheit immer mehr zur Betonung anderer Dimensionen der Lebensqualität hinwendet. Er ist jedoch ebenso charakteristisch durch die zunehmende Erfahrung der Schwächen unseres marktwirtschaftlich-kapitalistischen Systems im Hinblick auf die Erreichung dieser neuen gesamtgesellschaftlichen Ziele: "New evidence and accusations are presented daily that what is seemingly good business policy frequently turns out to be poor social policy"². Rationale Unternehmensentscheidungen bewirken, so zeigt sich häufig, ein irrationales Verschleudern natürlicher Ressourcen, eine Zerstörung der physischen Umwelt, zunehmende Entfremdung des arbeitenden Menschen, kurz: sie führen, in Teilbereichen wenigstens, zur Reduktion statt Erhöhung der Qualität des Lebens. Im Gegensatz zu den Erwartungen der marktwirtschaftlichen Theorie, daß individuelle, auf das Eigeninteresse ausgerichtete Entscheidungen der Wirtschaftseinheiten durch den Wettbewerbsprozeß letztlich in einem gesamtgesellschaftlichen Optimum resultieren³, ist somit zunehmend festzustellen, wie absolut vernünftige mikroökonomische Entscheidungen und Handlungen in der Aggregation oft weitgehend unerwünschte Makroergebnisse mit sich bringen: "A feeling has begun to spread out in the country that corporate performance has made society uglier, dirtier, trashier, more polluted and noxious"⁴.

Diese negativen gesellschaftlichen Wirkungen ökonomischer Entscheidungen sind im wesentlichen darauf zurückzuführen, daß die Theorie der Marktwirtschaft die Unternehmung als rein ökonomische Institution definierte, die Leistungen des Unternehmenssektors damit auch allein in ökonomischen Kategorien bewertete und sämtliche anderen Wirkungen im Rahmen des politisch-lenkenden Systems zu erfassen suchte. Für die ökonomische Seite der Sozialen Marktwirtschaft war somit durch den Wettbewerb und den Marktmechanismus ein ausgefeiltes Anreiz- und Kontrollsystem entwickelt worden; der soziale Aspekt⁵ blieb jedoch, wenigstens für den Unternehmensbereich, weitgehend deklamatorisch. Vom Aufbau des Systems her wurden hier keine Aufgaben gesetzt, sondern ein ausschließlich passives Reagieren der Unternehmungen auf Vorschriften des politisch-lenkenden Systems erwartet.

Die negativen Auswirkungen ökonomischer Entscheidungen, können daher – wie es die vordergründige populäre Praxis oft tut – nicht allein auf einen, in der Vergangenheit liegenden Machtmißbrauch oder auf unsoziale

Einstellungen der Entscheidungsträger in den Unternehmungen zurückgeführt werden. Es sind vielmehr darüber hinaus auch die Schwächen des Gesamtsystems, die verhindern, daß andere wünschenswerte Dimensionen der Lebensqualität eine adäquate Berücksichtigung in den Entscheidungsprozessen der Unternehmensleitungen finden. Die wesentlichen Normen für das Entscheidungsverhalten

- die Zielvariable: mehr und bessere Güter und Dienstleistungen zu geringeren Kosten,
- die Erfolgsindikatoren: Gewinn, Produktivität oder einzelwirtschaftliches Wachstum,
- die Datenbasis: Kosten und Leistungen,

sind ja von den Unternehmungen nicht autonom gewählt worden, sondern bestimmen sich aufgrund der von der Gesellschaft gesetzten Aufgabenstellung⁶. Es zeigt sich also immer deutlicher, daß die überkommene Definition der unternehmerischen Leistung für die sozioökonomisch höher entwickelten Gesellschaften zu eng ist⁷.

Die Lösung der hierdurch bedingten Probleme wird, der traditionellen Arbeits- und Gewaltenteilung entsprechend, zunächst vom politisch-lenkenden System, dem Zentralstaat und den einzelnen Gebietskörperschaften erwartet. Hier zeigt sich jedoch, daß die Art des Operierens wie auch der gesamte Aufbau des staatlichen Systems nur wenig vorbereitet sind, diese Fülle diverser Einzelprobleme durch entsprechende Gesetze, Regeln und Standards für das ökonomische Subsystem zu bewältigen. Zunehmend werden daher Problemlösungen auf einer zu generellen Ebene gesucht, so daß die berechtigten Einzelinteressen der Betroffenen nicht ausreichend berücksichtigt werden können, oder es treten unerwartete Wirkungen und Nebenwirkungen auf andere Teile der Bevölkerung oder des sozioökonomischen Systems auf, die nicht antizipiert wurden. Hinzu kommt, daß immer deutlicher wird, daß die Entscheidungsstrukturen des politisch-lenkenden Systems allein die Menge der zur Lösung anstehenden Probleme nicht mehr bewältigen können, so daß sich zunehmend eine Warteschlange ungelöster Probleme ergibt⁸.

Falls, wie anzunehmen ist, die Diskrepanz zwischen dem, was rein ökonomisch richtig, und dem, was gesellschaftlich erwünscht ist, in der Zukunft noch zunehmen wird, dürfte ein weiteres Vorgehen nach dem alten Muster, die Hinwendung zum politisch-lenkenden System, nur noch die Zahl der ungelösten Probleme vergrößern und somit dazu beitragen, daß der allgemeine Vertrauensschwund

in die zentralen Institutionen unserer Gesellschaft noch zunimmt⁹:

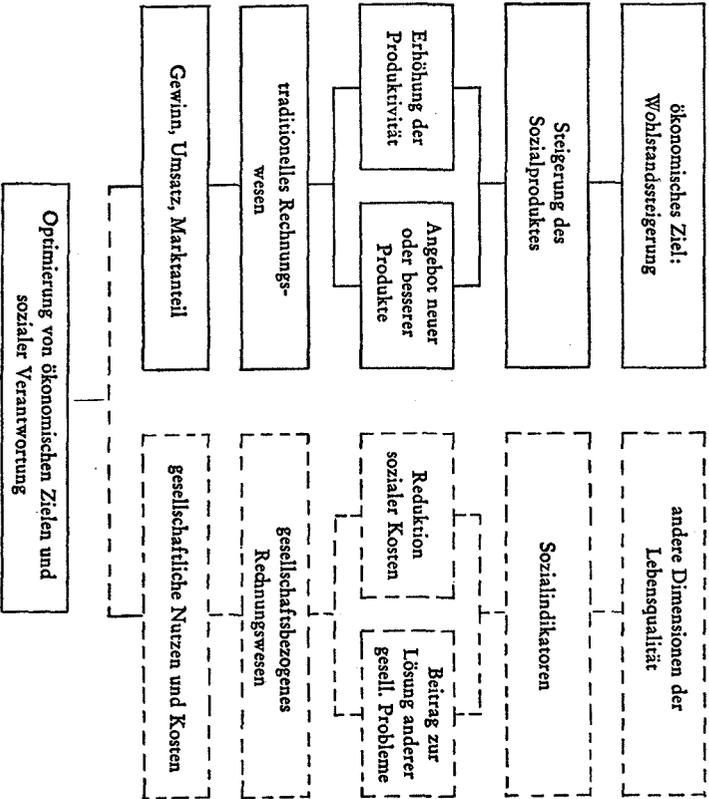
In das ökonomische System, weil es wesentliche gesellschaftliche Ziele nicht oder nur unzulänglich berücksichtigt, und in das politisch-lenkende System, weil es nicht in der Lage ist, die Lücken zwischen der tatsächlichen und der erwarteten Lebensqualität effizient zu schließen.

Die Alternative, die sich hierzu anbietet, wäre eine Umstrukturierung der bestehenden Institutionen: Eine Rückbesinnung des staatlichen Sektors auf die großen politisch-gestaltenden Aufgaben und eine Erweiterung der Zielfunktion des ökonomischen Subsystems im Hinblick auf die neuen Dimensionen der Lebensqualität. Dieses Konzept, oft unter dem Schlagwort des "Humanistic Capitalism"¹⁰ diskutiert – bedeutet nun keineswegs einen Rückschritt auf erste Grundvorstellungen des Liberalismus, das Konzept des wirtschaftlich völlig neutralen Staates, es beinhaltet vielmehr die Forderung an das politisch-lenkende System, mehr durch Umstrukturierung der Ziele, als durch punktuelle Eingriffe bei einzelnen Problemgebieten eine Verhaltensänderung des ökonomischen Systems in Richtung auf die geänderten und sich weiter ändernden Vorstellungen von der Qualität des Lebens zu erreichen.

Eine solche Rückbesinnung des politischen Systems auf die zentralen lenkenden Aufgaben der Gesellschaft ist jedoch nur möglich, wenn folgende wesentlichen Voraussetzungen gegeben sind:

- a) Das Konzept des "Humanen Kapitalismus" als Fortentwicklung der marktwirtschaftlichen Ordnung muß in all seinen Elementen theoretisch durchdacht und entwickelt sein.
- b) Es muß in der gesellschaftlichen Realität der ökonomisch hochentwickelten Marktwirtschaften durchsetzbar, d.h., es muß in der Lage sein, entsprechende Änderungen in der gesellschaftlichen Struktur herbeizuführen oder bereits festzustellende Entwicklungen zu integrieren und zu fördern, und
- c) es muß sich als effizienter erweisen als ähnlich realisierbare Alternativen, die im wesentlichen durch den weiteren Ausbau zentraler Entscheidungsinstanzen (Bureaucratic Capitalism) versuchen, Steuerungsorgane für die grundlegenden Entscheidungen im Hinblick auf die Erreichung der Qualität des Lebens zu entwickeln.

Tabelle 1: Das Unternehmen im Wandel von der ökonomischen zur gesellschaftlichen Institution



die gesamtgesellschaftlichen Ziele:

die gesamtgesellschaftlichen Indikatoren:

der Beitrag der Unternehmungen:

die Erfolgskontrolle:

die Erfolgsindikatoren:

die Herausforderung an die Unternehmungen:

Im Hinblick auf alle drei Fragen – so muß fairerweise betont werden – ist es beim heutigen Stand der theoretischen Konzepte und der gegebenen Grenzen der Vorhersage gesellschaftlicher Entwicklungen weitgehend nur möglich zu spekulieren; weitere theoretische Forschungen und Experimente mit diesen Konzepten der gesellschaftlichen Realität sind erforderlich, um hier endgültige Antworten zu finden. Die ersten Ansätze geben jedoch zu einiger Hoffnung Anlaß.

Das theoretische Konzept des “Humanistic Capitalism“ geht im wesentlichen davon aus, daß die Zielfunktionen der Wirtschaftseinheiten in dem bereits skizzierten Sinne erweitert werden: Unternehmungen sollen in Zukunft nicht nur Produkte und Dienstleistungen für die Gesellschaft bereitstellen, sondern darüber hinaus auch andere zentrale Dimensionen der Lebensqualität in ihr Zielsystem aufnehmen. Es geht hierbei um eine konkrete Erweiterung der operativen Ziele des Unternehmens und nicht um eine Geste, um das Image der Unternehmung zu verbessern, oder um eine vage, nicht operational definierte, allgemeine gesellschaftliche Verantwortung¹¹. Eine solche Erweiterung der Zielfunktion des Unternehmens kann jedoch nur dann in organisierter Form erfolgen, wenn für die zu den ökonomischen Zielen hinzutretenden neuen Aufgaben ein der Organisation der ökonomischen Aufgabe entsprechendes internes Managementsystem und ein vergleichbares Konzept externer Rechenschaftslegung entwickelt werden¹². Wie in Tabelle 1 dargestellt, sind die Entwicklung eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens, Sozialbilanzen und Social Audits, damit wesentliche Bestandteile eines solchen theoretischen Konzeptes der Fortentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft als System dezentraler, auf die Qualität des Lebens und nicht allein auf ökonomische Ziele ausgerichteter Entscheidungen.

Neben der Entwicklung des Informationssystems ist die Schaffung eines gesellschaftlichen Kontrollmechanismus, der Funktion des Marktprozesses im Hinblick auf Produkte und Produktionsfaktoren entsprechend, die zweite wesentliche Komponente des theoretischen Rahmens eines “Humanistic Capitalism“. Wie im Hinblick auf die Erfüllung ihrer ökonomischen Funktion brauchen die Unternehmungen ja auch im Hinblick auf die Integration anderer Dimensionen der Lebensqualität einen entsprechenden Feed-Back-Mechanismus. Ebenso bedarf die Gesellschaft ausgebauter Kontrollsysteme, um zu verhindern, daß durch diese Erweiterung der Aufgaben des ökonomischen Subsystems zusätzliche unkontrollierte Machtpositionen aufgebaut werden¹³.

Das Konzept des Humanen Kapitalismus geht hierbei davon aus, daß eine dem ökonomischen Bereich entsprechende externe Berichterstattung (Sozialbilanz) sowie die öffentliche Diskussion der gesellschaftsbezogenen Planungen des Unternehmens die Gesellschaft allgemein und die einzelnen Bezugsgruppen des Unternehmens (Arbeitnehmer, Abnehmer, Bürgerinitiativen, Umweltschutzgruppen, Gemeinderat, Eigentümer usw.) im besonderen mit den notwendigen Informationen ausstattet und es damit den Bezugsgruppen ermöglicht, die Feed-Back- und Kontrollfunktionen auszuüben.

Änderungen des Verhaltens der Unternehmungen im Hinblick auf einzelne Dimensionen der Lebensqualität sollen im Rahmen dieses Konzeptes durch entsprechenden gesellschaftlichen Druck herbeigeführt werden¹⁴, falls die Pläne und Entscheidungen des Unternehmens von dem abweichen, was von der Allgemeinheit als bedeutsam im Sinne der Erhöhung der Lebensqualität angesehen wird. Wesentlich für das Funktionieren des hier diskutierten wirtschaftsordnungspolitischen Konzeptes ist damit die Bereitschaft und Fähigkeit eines immer größer werdenden Teils der Bevölkerung, aktiv gestaltend an den Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt mitzuwirken.

Die Entwicklung von Public Interest Groups, Bürgerinitiativen, Umwelt- und Konsumentenschutzgruppen, gesellschaftlich verantwortlich selektierende Investment Fonds und anderer Organisationen in den USA, weisen darauf hin, daß derartige dezentrale Feed-Back- und Kontrollorganisationen geschaffen werden können und der von ihnen ausgeübte Druck oft heute schon ausreicht, Unternehmungen zu Verhaltensänderungen zu veranlassen¹⁵.

Ähnliche Entwicklungen, so zeigen neueste Erhebungen, kommen heute auch auf die Unternehmungen in den europäischen Ländern zu, die ihrerseits ebenfalls, wenigstens teilweise, verstanden haben, "that the social landscape has begun to tilt away from business"¹⁶, und die beginnen, diese Herausforderung aufzunehmen.

Nicht nur in den Einstellungen und Verhaltensweisen der breiten Bevölkerung, sondern auch in diesen sich anbahnenden Umstellungen der Unternehmungen lassen sich also heute schon Entwicklungstrends aufzeigen, die darauf hinweisen, daß das hier diskutierte Konzept der Neuorientierung der Beziehungen Unternehmen und Gesellschaft im Sinne des "Humanistic Capitalism" in der historischen politischen Realität der ökonomisch hochentwickelten Gesellschaften durchsetzbar ist; ja eine Fülle von Entwicklungstrends, sowohl in der

Gesamtgesellschaft als auch im ökonomischen Subsystem, scheinen der Implementierung eines solchen wirtschaftsordnungspolitischen Konzeptes nicht nur nicht entgegenzustehen, sondern sie sogar vorzubereiten.

Die Vorteile dieses wirtschaftsordnungspolitischen Ansatzes werden deutlich, wenn man sich kurz die Alternativen vor Augen führt, die nach dem augenblicklichen Stand des Wissens zur Verfügung stehen, um die durch die Überbetonung der ökonomischen Ziele bedingten gesellschaftlichen Probleme zu lösen:

- der extrem kapitalistisch-marktwirtschaftliche Ansatz oder
- eine weitgehend zentrale Lenkung des ökonomischen Subsystems.

Der extrem kapitalistisch-marktwirtschaftliche Ansatz betont, daß eine Notwendigkeit für irgendwelche Aktionen nicht bestehe, da Preismechanismus und Faktormobilität für einen Ausgleich sorgen würden, sobald der Bewußtseinsbildungsprozeß in der Gesellschaft im Hinblick auf spezifische gesellschaftliche Probleme, die durch das ökonomische Wachstum verursacht werden, eine kritische Masse erreicht habe. Dies geschehe entweder durch Internalisierung der Kosten aufgrund gestiegener Faktorpreise, d.h. durch Kompensation, oder durch neue unternehmerische Aktivitäten, falls sich eine partikuläre Nachfrage für die Beseitigung der Schäden ergäbe¹⁷. Dieses Konzept widmet jedoch wenig Aufmerksamkeit der Tatsache, daß viele vergleichbare Wachstumsprobleme in der Vergangenheit, z.B. Kinderarbeit, lebensgefährliche Arbeitsplätze oder Produkte, nicht aufgrund marktlicher Reaktionen, sondern durch regulative Eingriffe beseitigt wurden – eine Erfahrung, die Anlaß sein muß, dem Marktmechanismus traditioneller Prägung auch im Hinblick auf weitere Diskrepanzen zwischen der reinen Produktion von Gütern und Dienstleistungen und den breiteren Vorstellungen von einer hohen Lebensqualität nur beschränktes Vertrauen entgegenzubringen.

Auch der entgegengesetzte Ansatz, durch Konsolidierung der gesamten Volkswirtschaft zu einem einzigen Betrieb in einem planwirtschaftlich zentralisierten System eine Reduktion der gesellschaftlichen Nebenwirkungen herbeizuführen, keine optimale Lösung.

Die externen Kosten der Produktion würden zwar formal beseitigt, faktisch blieben sie jedoch, mit Ausnahme des eigentumsbedingten Teils des Kostentransfers, bestehen¹⁸. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß bei dem

heutigen Stand der Planungstechniken im Hinblick auf den überwiegenden Teil der verbleibenden Nachteile des Wachstumsprozesses – wie bereits dargestellt – eine Steigerung der Lebensqualität direkt nicht zu erwarten ist.

Da sich die vorgenannten Ansätze bei realistischer Betrachtung letztlich als unbefriedigend erweisen, scheint die mehr pragmatische Vorgehensweise des "Humanistic Capitalism", das Ziel einer höheren Lebensqualität im Hinblick auf soziale Kosten der wirtschaftlichen Entwicklung durch Erweiterung der Zielfunktion der Unternehmungen zu erreichen, weitaus vorteilhafter zu sein. Wesentliche Voraussetzung ist jedoch, daß es gelingt, diese erweiterten Ziele auf der Unternehmensebene zu definieren, zu messen und sowohl in die Rechnungslegung über vergangene Perioden als auch in die Planungskalküle einzu- beziehen – eine Strategie, die D. Bell als eine der zentralen Aufgaben der Forschung über gesellschaftliche Problembereiche in den nächsten Jahren ansieht ¹⁹.

2. Integration von gesellschaftlicher Verantwortung und Gewinnzielen: Ein Informations- und Management-Problem

Erste Versuche einer praktischen Verwirklichung dieser Forderung haben jedoch schon bald gezeigt, daß die Unternehmensleitungen in keiner Weise über eine gut organisierte und umfassende Datenbasis verfügen, um die gesellschaftlichen Auswirkungen ihrer Handlungen, positiver wie negativer Art, in ihre Entscheidungen aufzunehmen. Das traditionelle Informationssystem – so ergaben die praktischen Erfahrungen – stellt zwar eine Fülle von ökonomischen Daten für die zentralen Entscheidungen zur Verfügung; gesellschaftliche Auswirkungen, soweit sie nicht durch entsprechende Gesetze oder Auflagen internalisiert, d.h. zu Aufwendungen wurden, blieben hier jedoch fast völlig ausgeschlossen. Ein gleiches gilt für die externe Berichterstattung des Unternehmens seinen primären Bezugsgruppen gegenüber. Auch hier stehen fast ausschließlich rein ökonomische Leistungen im Vordergrund; gesellschaftliche Aspekte werden höchstens am Rande und, im Vergleich zu den wirtschaftlichen Informationen, auf einer primitiven Stufe der Berichterstattung erwähnt. ²⁰

2.1 Die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung als erster Schritt

Diese Informationslücke auszufüllen war das wesentliche Ziel der ersten Stufe der Entwicklung eines rationalen Konzeptes für eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik, die eine weitgehende Integration von ökonomischen Zielen wie Gewinn, Umsatz, Marktanteil mit den verschiedenen Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung ermöglicht: die Entwicklung eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens und Informationssystems²¹. Das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen umfaßt hierbei in Anlehnung an das traditionelle Rechnungswesen den Prozeß der organisierten Erhebung, Aufbereitung und Kommunikation von Daten über die wesentlichen, primären, sekundären und höherrangigen gesellschaftlichen Auswirkungen der regelmäßigen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sowie etwaiger, mit dieser nicht direkt verbundenen, gesellschaftsbezogenen Sonderprogramme (z.B. Spenden und andere philanthropische Ausgaben). Sozialbilanzen – heute überwiegend noch in verschiedenen Teilbilanzen disaggregiert – dienen als Abschlußkonten des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens. Wie die traditionelle Bilanz bestehen auch Sozialbilanzen aus zwei eng miteinander verknüpften Teilen: Der Bestände- und der Erfolgsbilanz. Die Sozialerfolgsbilanz soll hierbei in Anlehnung an die finanzwirtschaftliche Erfolgsbilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung die Gesamtheit der wesentlichen gesellschaftlichen Nutzen und Kosten einer Periode darstellen, während die Sozialbeständebilanz über die Verbindlichkeiten und Forderungen gegenüber den verschiedenen sozialen Gruppen jenseits der finanziellen Verbindlichkeiten und Forderungen berichten soll. Die gesellschaftliche Nutzenrechnung repräsentiert hierbei eine spezielle Variante der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung des Unternehmens: Sie beschränkt sich in der Regel darauf, die Nutzen voll wiederzugeben und im Bereich der gesellschaftlichen Kosten höchstens die Verbesserungen, nicht aber den Gesamtumfang darzustellen. Ziel dieser Informations- und Rechnungslegungssysteme ist es, die Datenbasis für Entscheidungsträger innerhalb oder außerhalb des Unternehmens im Hinblick auf eine – um gesamtgesellschaftliche Ziele erweiterte – Unternehmenspolitik zu verbessern.

Einen Eindruck von der Art, vor allem aber auch der Intensität der Berichterstattung der bislang veröffentlichten gesellschaftlichen Nutzenrechnungen soll der in Tabelle 2 wiedergegebene Auszug aus dem "Social Progress Plan for Fiscal 1973" der Quaker-Oats-Company bieten²², der sich in diesem Teil mit den Problemen der Beschäftigung und des beruflichen Aufstiegs von Frauen und rassistischen Minoritäten befaßt. Da die Berichterstattung zu allen

Tabelle 2: Umfassende gesellschaftliche Nutzenrechnung — Beispiel: Auszug aus dem Social Progress Plan for Fiscal 1973 der Quaker Oats Company.

II. Arbeitsmöglichkeiten

Einführung: Die Quaker Oats Company ist als bedeutender Arbeitgeber weiterhin bemüht, ihr Aktionsprogramm auf allen Bereichen der Anwerbung, Beschäftigung, Höherstufung und Beförderung auszubauen, um vor allem Frauen und Mitgliedern von Minoritäten gleiche Chancen zu gewährleisten. Für diesen Teil des Social Progress Plans ist die Personalverwaltung verantwortlich.

1972

A. Zielsetzungen

1. Für 1972 war ursprünglich geplant, 95 zusätzliche Personen aus Minderheitsgruppen einzustellen, so daß die Gesamtzahl der Beschäftigten aus Minderheitsgruppen auf 1 643 Personen ansteigen sollte. Am Ende des Jahres betrug die Gesamtzahl jedoch nur 1 537 Personen aus Minderheitsgruppen. Es muß somit darauf hingewiesen werden, daß durch Schließung und/oder Personalreduzierungen von Betrieben ein Abgang von 172 Personen aus Minderheitsgruppen zu verzeichnen war.

Trotzdem hat sich der Anteil von Beschäftigten aus Minderheitsgruppen bei Gehaltsempfängern um 22,8 Prozent und bei außertariflich Bezahlten oder Personen in leitenden Positionen um 18,7 Prozent erhöht.

2. Die Beschäftigungszahlen für 1972 sind wie folgt:

	7. 1. 1971	7. 1. 1972		
Gesamtzahl der Beschäftigten	11 224	12 130	+ 906	(+ 8,1%)
Minoritäten	1 548	1 537	— 11	(— 0,7%)
Insgesamt:				
Gehaltsempfänger	180	221	+ 41	(+ 22,8%)
Außertariflich Bezahlte	80	95	+ 15	(+ 18,7%)
Lohnempfänger	1 368	1 316	— 52	(— 3,8%)
Frauen:				
Insgesamt:	3 426	4 317	+ 890	(+ 26,0%)
Gehaltsempfänger	1 186	1 306	+ 120	(+ 10,1%)
Außertariflich Bezahlte	163	210	+ 47	(+ 28,8%)
Lohnempfänger	2 241	3 011	+ 770	(+ 34,4%)

Der starke Anstieg in der Gesamtbeschäftigung war auf die Erweiterung der Fisher-Price-Spielzeugabteilung zurückzuführen und umfaßte hauptsächlich Eingangsstufen bei Lohnempfängern.

Problembereichen nach einem einheitlichen Schema erfolgt, allgemeine Darstellung des Problems, Spezifizierung der vorgegebenen Ziele für die abgeschlossene Leistungsperiode, Darstellung des Umfangs der Zielerreichung, Darstellung der hierzu durchgeführten Maßnahmen – ist der hier wiedergegebene Auszug repräsentativ für die Behandlung aller 12 Problembereiche, die in dem Gesamtbericht des Unternehmens dargestellt werden. Als besonders bemerkenswert ist hervorzuheben, daß das Unternehmen für fast jeden gesellschaftlichen Problembereich ein exakt vorgegebenes Ziel hat: hier zum Beispiel Steigerung der Gesamtbeschäftigung von Minoritäten von 1537 auf 1643. Bemerkenswert ist auch, daß ebenfalls über Aufgaben und Ziele berichtet wird, wenn – wie in diesem Beispiel der Fall – das Ziel nicht erreicht wurde. Der Quaker-Oats-Report kann damit wohl als eine der, vom heutigen Erkenntnisstand aus gesehenen, höchstentwickelten gesellschaftlichen Nutzenrechnungen angesehen werden.

2.2 Das gesellschaftsbezogene Management-System: Soziale Verantwortung für Fortgeschrittene

Das Bemühen um die Entwicklung und Implementierung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik kann jedoch nicht auf dieser ersten Stufe, der Sammlung entsprechender Daten im Unternehmen und ihrer Präsentation in einer internen oder auch veröffentlichten Sozialbilanz, stehen bleiben. Vielmehr sind all diese Ansätze als Phase eines Lernprozesses anzusehen, der, basierend auf der Erkenntnis von der Verhaltenswirksamkeit von Information, zu einem umfassenden Management-System führen soll, das erst die organisierte und rationale Durchsetzung einer sozialpflichtigen Unternehmenspolitik ermöglicht ²³.

Da die Divergenz in der Bereitschaft zur Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung unter den Unternehmungen noch recht groß ist, erscheint es wenigstens für die absehbare Zukunft sinnvoll, zwei Varianten eines solchen Systems anzubieten: Ein Management-System für Unternehmungen, die gesellschaftsbezogene Ziele explizit in ihre Zielfunktionen aufnehmen wollen, sowie eine entsprechende Modifikation dieses Systems für solche Unternehmungen, die die Absicht haben, in erster Linie ökonomische Zielsetzungen zu verfolgen, dabei jedoch anstreben, die negativen Auswirkungen auf die Gesellschaft (soziale Kosten) zu minimieren und die positiven gesellschaftlichen Effekte (soziale Nutzen) zu maximieren.

Das Diagramm in Tabelle 3 zeigt einzelne Elemente eines gesellschaftsbezogenen Management-Systems, das ökonomische und gesellschaftliche Zielsetzungen in die Zielfunktion des Unternehmens integrieren. Tabelle 4 gibt die entsprechende Modifikation für Unternehmungen wieder, die ihre Aufmerksamkeit vornehmlich den gesellschaftlichen Nebenwirkungen ihrer regulären Geschäftstätigkeit widmen und darüber hinaus keinerlei gesamtgesellschaftliche Verantwortung übernehmen wollen. Die durchgezogenen Linien in beiden Grafiken stellen die wesentlichen Elemente des bereits bestehenden, auf ökonomische Ziele ausgerichteten Management-Systems und ihrer Verknüpfungen dar. Die gestrichelten Linien geben einige der Elemente und Verknüpfungen an, die in der Endphase eines entwickelten gesellschaftsbezogenen Management-Systems vorhanden sein sollten.

Welches sind die wesentlichen Elemente des traditionellen Management-Systems, die im Hinblick auf ein gesellschaftsbezogenes System verändert oder erweitert werden müssen?

Primäre Änderungen ²⁴ im Hinblick auf die Einführung eines gesellschaftsbezogenen Management-Systems sind vor allem im Bereich der

- betrieblichen Planung
- im Rechnungswesen
- in der internen und externen Berichterstattung
- im Prüfungswesen
- in der internen Leistungsbeurteilung

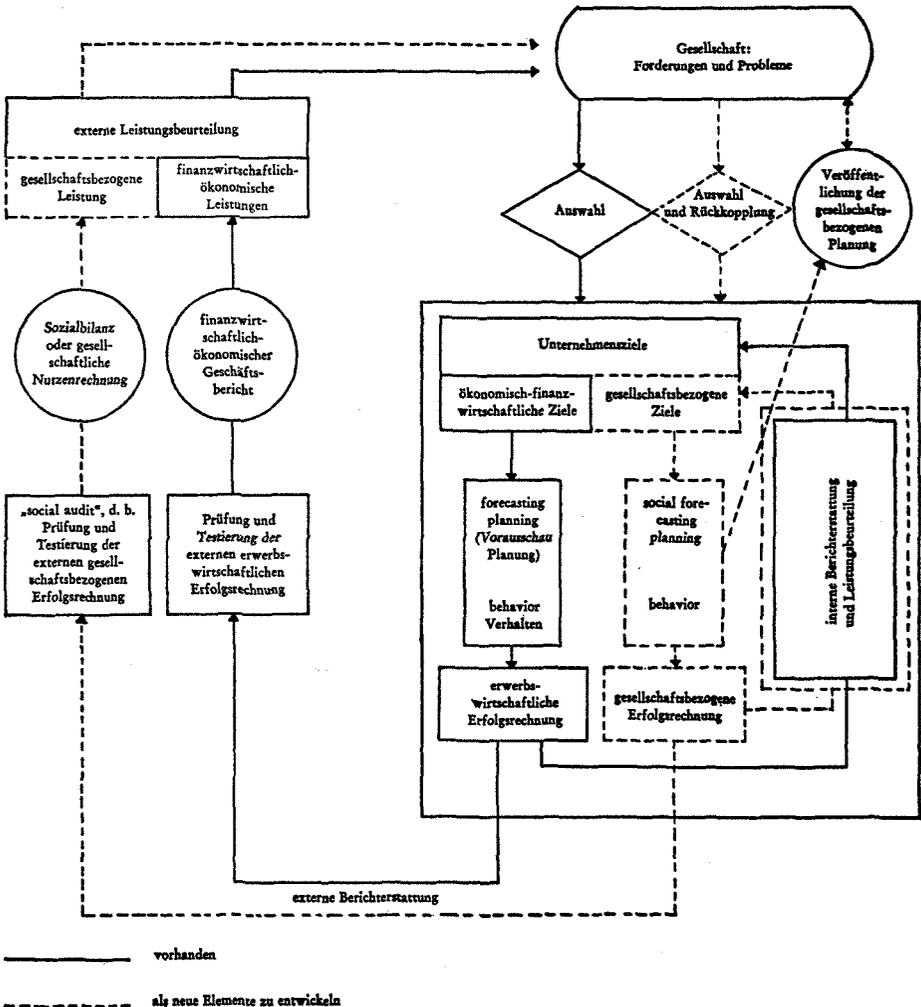
durchzuführen.

Als Konsequenz dieser Änderungen sind weitere Umstellungen vor allem im Bereich

- des Marketing
- der Personalauswahl
- der Führungsstile und Führungsorganisation
- des Produktionsprogramms
- der Produktionsverfahren
- der Investitions- und Standortpolitik

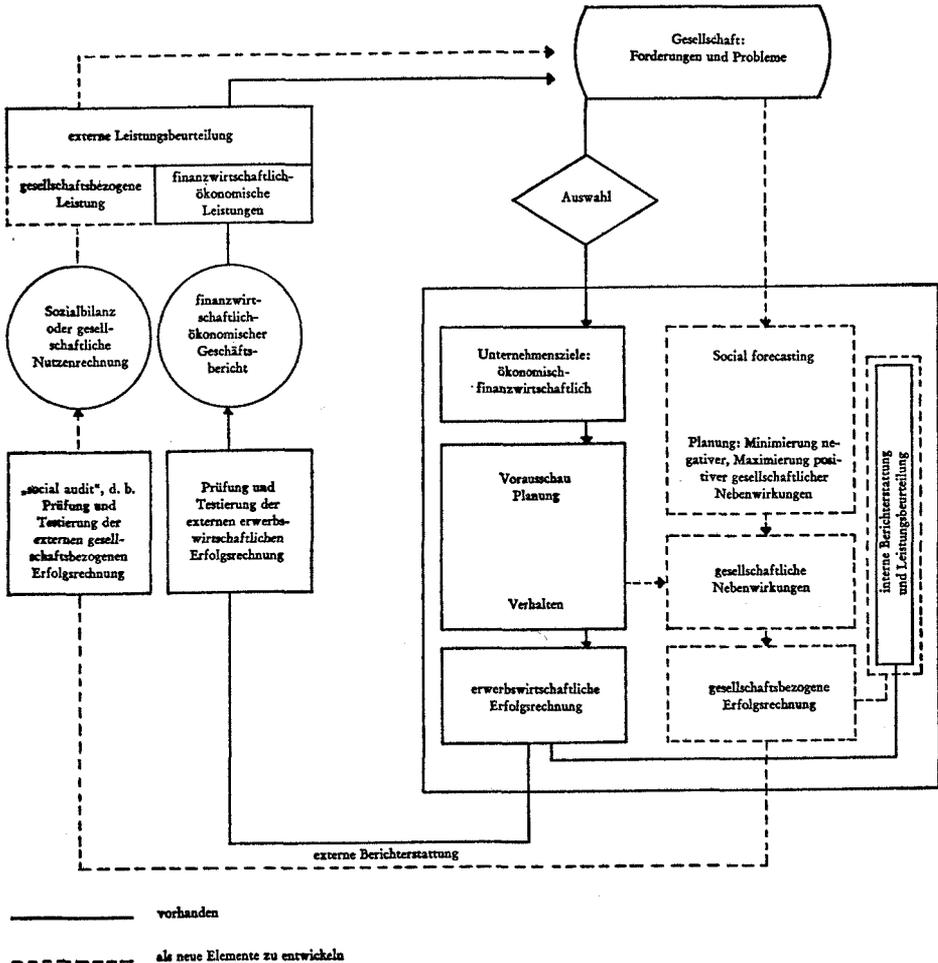
zu erwarten ²⁵.

Tabelle: 3 Managementsystem und externe Berichterstattung bei Integration von finanzwirtschaftlich-ökonomischen und gesellschaftsbezogenen Unternehmenszielen 1), 2).



- 1) Gesellschaftsbezogenes Managementsystem für Unternehmungen, die explizit gesellschaftsbezogene Ziele in ihre Unternehmenszielsetzung integrieren;
- 2) nach M. Dierkes: „THE SOCIAL ROLE OF THE CORPORATION AND CORPORATE SOCIAL ACCOUNTING - EXECUTIVE SUMMARY AND SELECTED MATERIAL“, Systems Research Directorate Seminar, Westinghouse Research Laboratories, als Manuskript vervielfältigt, Pittsburgh, Sept. 19. 1973.

Tabelle: 4 Managementsystem und externe Berichterstattung bei finanzwirtschaftlich-ökonomischer Zielsetzung unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Nebenwirkungen 1), 2).



- 1) Gesellschaftsbezogenes Managementsystem für Unternehmungen mit finanzwirtschaftlich-ökonomischer Zielsetzung unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Nebenwirkungen;
- 2) nach M. Dierkes „THE SOCIAL ROLE OF THE CORPORATION AND CORPORATE SOCIAL ACCOUNTING“ aaO.

Die Integration gesellschaftsbezogener Ziele in das Management-System bedarf schon zu einem relativ frühen Zeitpunkt eines Konzeptes, nach dem die Planung und Kontrolle der gesellschaftsbezogenen Aufgaben des Unternehmens vorbereitet, durchgeführt und überwacht werden können. Ein solches Konzept dient zugleich als Rahmen für die Ermittlung der wesentlichen positiven wie negativen gesellschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit²⁶.

In der ersten Phase der Entwicklung kann dies im wesentlichen ein einfaches Schema sein, in dem die einzelnen Elemente eines gesellschaftsbezogenen Management-Systems erfaßt werden (s. Tabelle 5). Der erste Teil des Schemas dient der Planung der gesellschaftsbezogenen Aufgaben, im zweiten Teil werden die wesentlichen Daten zur internen und externen Berichterstattung (Sozialbilanz) erfaßt. Es integriert das Konzept einer "Process Audit"²⁷, d.h. die Überwachung und Berichterstattung über Programme des Unternehmens zur Reduzierung gesellschaftlicher Kosten und zur Lösung allgemeiner sozialer Probleme mit dem weitergehenden Bemühen, die tatsächlichen gesellschaftlichen Nutzen und Kosten der Unternehmenstätigkeit zu erfassen und hierüber Rechenschaft abzulegen²⁸.

Ausgangspunkt des Schemas ist die Erfassung der wesentlichen Aufgaben- und Problemgebiete, die das Unternehmen, sowohl aufgrund seiner regulären Geschäftstätigkeit als auch als Folge spezieller Programme, zur Lösung sozialer Probleme beeinflußt (Social Inventory). Die einzelnen Aufgabengebiete werden sodann in den vier Aufgabenbereichen

1. Beziehungen "Unternehmen – Abnehmer" oder "Unternehmen – Konsumenten", je nach Ausdehnung des Verursacherprinzips für Nicht-Konsumgüter-Industrien
2. Beziehungen "Unternehmen – Mitarbeiter"
3. Beziehungen "Unternehmen – physische Umwelt", wobei in der Regel noch vorgeschlagen wird, zwischen produkt- und produktbezogenen Fragen zu unterscheiden, und
4. Beziehungen "Unternehmen – Gemeinde/Region"

zusammengefaßt, wobei gleichzeitig die an das Unternehmen herangetragen, in der Zukunft zu erwartenden oder aus einer sozialen Verantwortung des Managements heraus zu übernehmenden konkreten Aufgaben spezifiziert werden.

Table: 5 Planung- und Kontrollschema für gesellschaftsbezogene Aufgaben

Aufgabenbereich: — Unternehmen — physische Umwelt Planung

Aufgabenbereich	Aufgabe	gemessene Variable	Augenblickl. Stand	Informationsbasis	Augenblickl. gesetzliche Standards	erwartete gesetzliche Standards	Industrie	größter Konkurrent	Langfrist. Zielsetzung	Einzelziele	Programm	verantwortl. für Durchführung	Relative Bedeutung der Aufgabe in der Leistungsbeur.	geschätzte Kosten	Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität	technische Veränderungen in Leistungsperiode	technische Aufwendungen	Erziele gesellschaftliche Nutzen (+) verbleibende gesellschaftl. Kosten (-)
Luftverschmutzung	Reduktion SO ₂ Ausstoß in dem Rauchgasalter Betriebsströmen	Prozent SO ₂ 10 % Mischungs	keine	keine	5 1/4	9 1/4	Industrie	8 1/4	Reduktion auf 3 1/4 in 1979	1974 Reduktion auf 3 1/4 1976 Reduktion gesetzl. Standard 1978 Reduktion auf 3 1/4	a) Umbau der Kammeranlage b) Werk 1 c) Werk 1 d) ... e) ...	verantwortl. für Durchführung	20 %	10 MILL. DM	Reduktion des SO ₂ Ausstoßes	von 10 1/4 auf 3 1/4 aller Betriebsströmen		(+) Reduktion Belastungsindex Luft 3 1/4

Kontrolle und Berichterstattung

Aufgabenbereich: Unternehmer — Abwinder

Aufgabenbereich	Aufgabe	gemessene Variable	Augenblickl. Stand	Informationsbasis	Augenblickl. gesetzliche Standards	erwartete gesetzliche Standards	Industrie	größter Konkurrent	Langfrist. Zielsetzung	Einzelziele	Programm	verantwortl. für Durchführung	Relative Bedeutung der Aufgabe in der Leistungsbeur.	geschätzte Kosten	Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität	technische Veränderungen in Leistungsperiode	technische Aufwendungen	Erziele gesellschaftliche Nutzen (+) verbleibende gesellschaftl. Kosten (-)
Produktions-sicherheit	Reduktion von Verunfällen bei Produkt A	Unfall pro 1 000 000, Nutzungsrate	30	Unfrageergebnis	keine	keine	unbekannt	40	Reduktion auf 20 Unfälle pro 1 Mill. Nutzungsrate	a) Einbau von Schutzflora in neue Produktionslinie b) Werbekampagne für Einbau von Schutzflora in bereits verkaufte Geräte c) Informationskampagne für Werkstätten über Umweltsystem	verantwortl. für Durchführung		a) 13 DM/Schicht b) 1,5 MILL. DM c) 10 000 DM	Reduktion von Unfällen				

Diese Spezifikation schließt neben der exakten Bezeichnung der jeweiligen Aufgabe auch die Angabe der hier zu messenden Variablen, der augenblicklichen Situation des Gesamtunternehmens oder – bei stärker detaillierter Planung – auch einzelner Betriebsstätten auf diesem Gebiet sowie der Informationsquelle für diese Daten ein. Soweit erhältlich, sollen auch Informationen über die Situation bei den wichtigsten Konkurrenzunternehmen, Durchschnittswerte des entsprechenden Wirtschaftszweiges, augenblickliche und erwartete gesetzliche Normen mit in diese Planungsunterlagen einbezogen werden. Das Schema sieht entsprechende Kategorien als Beispiele vor, die jedoch in manchen Bereichen abgewandelt werden müssen, um der speziellen Situation des Unternehmens stärker gerecht werden zu können.

Für alle diejenigen gesellschaftlichen Aufgaben, die das Unternehmen in der Planungsperiode, die im hier angegebenen Beispiel als längerfristig mit fünf Jahren angesetzt ist, übernehmen will, werden sodann in der Spalte "Langfristzielsetzung" die entsprechenden Ziele angegeben. Für solche gesellschaftsbezogenen Aufgaben, die das Unternehmen von sich aus nicht in Angriff nehmen will oder nicht übernehmen kann, bleibt diese Zielsetzungsspalte ebenso wie die folgenden spezifischen Planungsangaben frei; sie werden aber im Rahmen der zweiten Hälfte des Schemas, der Kontrolle und Berichterstattung, als Negativposition innerhalb der Kategorien "Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität" und "erzielter gesellschaftlicher Nutzen/verbleibende gesellschaftliche Kosten" wieder aufgeführt.

Die Aufgaben jedoch, zu deren Lösung das Unternehmen in der Planungsperiode beitragen will, werden in den weiteren Planungsprozeß einbezogen: Auf der Basis der Langfristzielsetzung werden für die jeweiligen Planungsperioden Unterziele festgelegt und entsprechende Programme zur Erreichung dieser Teilziele spezifiziert. Gleichzeitig werden die für die Durchführung dieser Programme verantwortlichen Bereiche und Personen benannt, geschätzte Kosten ausgewiesen sowie im Hinblick auf die Leistungsbeurteilung die relative Bedeutung angegeben, die der Erreichung des speziellen Unterzieles im Vergleich zu anderen, vor allem den ökonomischen Zielen, beigemessen wird.

Die Kontroll- und Berichterstattungssektion des Schemas weist zunächst noch einmal die spezifische Aufgabe in der Rubrik "Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität" aus und gibt sodann einen Überblick über die tatsächlichen Veränderungen in der Leistungsperiode und den hiermit verbundenen Kosten.

In der letzten Spalte wird dann der erzielte gesellschaftliche Nutzen ausgewiesen, wobei je nach Umfang der Berichterstattung, Kosten der Datenerhebung und Problemgebiete, auch sekundäre oder höherrangige Nutzen sowie evtl. auftretende negative Nebenwirkungen mit einbezogen werden können.

Diese Daten der Kontroll- und Berichterstattungssektion des Rahmenkonzeptes können sodann als Grundlage für eine entsprechende interne wie externe gesellschaftsbezogene Rechnungslegung des Unternehmens (Sozialbilanz) herangezogen werden. Umfang und Inhalt der Veröffentlichung werden hierbei im wesentlichen von der Bereitschaft des jeweiligen Management, diese Daten speziellen Bezugsgruppen und der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich zu machen, wie auch der Fähigkeit dieser Gruppen, derartige Daten mit in ihre Kontroll- und Feed-Back-Funktion einzuschließen, bestimmt.

Das hier vorgelegte Rahmenschema für die Planung, Durchführung und Kontrolle gesellschaftsbezogener Aktivitäten des Unternehmens ist selbstverständlich noch weit entfernt von dem, was letztlich als umfassendes Konzept in das traditionelle Managementsystem und seiner einzelnen Elemente integriert werden kann. Es ist vielmehr als ein erster Vorschlag für den Start der Lernkurve und als Denkanregung für diejenigen zu verstehen, die aktiv an der Entwicklung einer umfassenden Sozialbilanz im Rahmen einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik arbeiten werden.

2.3 Unternehmensentscheidungen und Qualität des Lebens – ein Beispiel zur Erläuterung

Ein rein hypothetisches äußerst simplifiziertes Beispiel soll deutlich machen, welche Änderungen des Unternehmensverhaltens zu erwarten sind, wenn verschiedene Stufen eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems eingeführt werden. Es wird hierbei unterstellt, daß der Leiter eines größeren, weitgehend selbständigen Profit-Center vor einer Investitionsentscheidung steht. Er kann zwischen zwei Produktionsverfahren A und B wählen, die unterschiedliche Auswirkungen auf die Produktionskosten seines Unternehmensbereiches haben wie auch soziale Kosten unterschiedlicher Höhe verursachen. Aus der Fülle möglicher Auswirkungsfelder im Hinblick auf die sozialen Kosten der Produktion sind hier der Einfachheit halber zwei ausgewählt: Die Beziehungen Unternehmen – physische Umwelt und Unternehmen – Mitarbeiter.

Die Auswirkungen der beiden alternativen Produktionsverfahren werden aus den gleichen Gründen der Vereinfachung mit Hilfe zweier hochaggregierter Indizes, dem Umweltbelastungsindex und dem Arbeitnehmerzufriedenheitsindex, erfaßt. Tabelle 6 gibt die Informationen wieder, die dem Manager bei verschiedenen Formen des Rechnungswesens zur Verfügung gestellt werden. Im Falle 1 handelt es sich um den klassischen Fall rein ökonomischer Information, Fall 2 gibt dem Entscheidungsträger neben den ökonomischen Daten auch Informationen eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens und Fall 3 bringt noch zusätzliche, langfristige ökonomische Auswirkungen mit in die Informationsbasis für die Entscheidung.

Es wäre also zu untersuchen, welche Entscheidungen der Manager aufgrund der unterschiedlichen Informationsbasis trifft. Um den Fall noch zusätzlich realistischer zu gestalten, werden zwei Typen von Entscheidungsträger angenommen: Einmal der Betriebsleiter, der von seiner persönlichen Überzeugung her die Unternehmung als eine rein ökonomische Institution ansieht (Typ I), und zum anderen ein Entscheidungsträger, der sozial verantwortlich denkt und sich des Problems der gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen bewußt ist (Typ II). Da auch das Unternehmen, dessen Mitarbeiter der hier entscheidende Manager ist, ein Social Accounting System – falls überhaupt vorhanden (Fall II und III) – verschiedenen Entwicklungsstadien haben kann, werden hier zwei unterschiedliche Grade der Entwicklung eines solchen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystem unterstellt: Im ersten Fall liefert das Social Accounting System zwar die Daten der gesellschaftlichen Kosten der beiden Produktionsverfahren, die Leistung des Managers wird jedoch allein auf der Basis des Beitrages seiner Einheit zum Gesamtgewinn gemessen. Im zweiten Fall erfolgt dagegen die Leistungsbeurteilung im Rahmen eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems zu 40 % auf der Basis des erzielten Gewinnes und zu 60 % basierend auf den Leistungen im Hinblick auf die gesellschaftlichen Wirkungen.

Tabelle 7 gibt einen Überblick über das erwartete Entscheidungsverhalten. Es wird hierbei deutlich, daß die Informationskomponenten des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens, Sozialbilanzen und gesellschaftliche Nutzenrechnungen, nur ein erster Schritt im Hinblick auf eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik sein können, daß vielmehr im Rahmen einer solchen Erweiterung der Zielfunktion der Unternehmungen eine weitaus breitere Umgestaltung des Managementsystems erst die erwünschten Verhaltensweisen und

Tabelle: 6 Sozialbilanzen und Unternehmensverhalten — ein hypothetisches Beispiel der Erläuterung¹

A: die verschiedenen Informationen

Fall 1: Finanzwirtschaftlich-ökonomische Informationen des Managers

Produktionsverfahren	Auswirkungen auf direkte Produktionskosten pro Einheit
A	+ 3 Kosteneinheit / produzierte Einheit
B	+ 4 Kosteneinheit / produzierte Einheit

Fall 2: Finanzwirtschaftlich-ökonomische und gesellschaftsbezogene Informationen des Managers

Produktionsverfahren	Auswirkungen auf		
	direkte Produktionskosten	Umweltbelastungsindex	Arbeitszufriedenheitsindex
A	+ 3	- 8	0
B	+ 4	- 4	+ 2

Fall 3: Finanzwirtschaftlich-ökonomische und gesellschaftsbezogene Informationen des Management unter Einschluß von Langfristwirkungen im finanzwirtschaftlich-ökonomischen Bereich

Produktionsverfahren	direkte Produktionskosten	Umweltbelastungsindex	Arbeitszufriedenheitsindex	langfristige Auswirkung (2 nd order Consequence) auf Produktionskosten
A	+ 3	- 8	0	+ 1
B	+ 4	- 4	+ 2	- 1/2

¹ nach S. Colantoni, W. Cooper, M. Dierkes, R. Stafford, aaO., S. 17.

Tabelle: 7 Sozialbilanz und Unternehmensverhalten — ein hypothetisches Beispiel zur Erhäuterung¹

B. Die zu erwartenden Verhaltensweisen

Unter Annahme eines rein ökonomischen Leistungsbeurteilungs- und Prämienystems					
Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 1	Fall 2	Fall 3
ohne andere Informationen; Entscheidung für Verfahren A	Entscheidung für A, da gesellschaftsbezogene Information bei Fehlen von Motivation und Anreizen irrelevant ist.	Entscheidung abhängig vom individuellen Planungshorizont; bei Erwartung kurzfristiger Beförderung wahrscheinlich A, sonst auch B möglich	in diesem Fall ist es zweifelhaft, daß der Manager eine Entscheidung treffen wird, ohne weitere Informationen einzuholen	Entscheidung für Verfahren B, da Systemzwang	Die zusätzliche Information verstärkt nur noch die Entscheidung für B
ohne andere Informationen wahrscheinlich für A, da Systemzwänge stärker als persönliche Motive	Vorausgabe des Verhaltens ist schwierig: Entscheidung für A oder B wahrscheinlich abhängig von anderen Faktoren wie: hierarchische Stellung des Managers, Planungshorizont, allg. Geschäftslage, Ausmaß evtl. gesellschaftlichen Drucks	Wahrscheinlich B bei längerem persönlichen Planungshorizont, da hier dann persönliche Motivationsstruktur, längerfristige Konsequenzen und geringere gesellschaftliche Auswirkungen den Ausschlag geben werden	Wie oben	Entscheidung für Verfahren B, da Systemzwänge persönliche Motivation noch verstärken	wie oben

(1) nach S. Colaninzi, W. Cooper, M. Dierkes, R. Stafford, aaO., S. 13.

Typ I:
Entscheidungs-träger mit traditioneller Auffassung von den Beziehungen von den Beziehungen Gesellschaft und Unternehmen sowie wie traditioneller Motivationstruktur

Typ II:
Entscheidungs-träger mit hohem Bewußtseinsstand für eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik

Entscheidungen bringt: die Berücksichtigung der gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen in den Aktionen und Entscheidungen des Unternehmens.

3. Resümee

Die vergangenen Jahre, in denen die ersten Ansätze der hier diskutierten Konzepte für eine rationale Verfolgung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik entwickelt wurden, waren in allen ökonomisch hochentwickelten Gesellschaften mehr oder weniger stark durch eine intensive Suche nach neuen gesellschaftlichen Werten gekennzeichnet²⁹. Dieser Prozeß, der wohl erst in den kommenden Jahren in seiner vollen Bedeutung erkannt und erfahren wird, brachte grundlegend neue Aufgaben auch für die produzierenden Wirtschaftseinheiten, die Unternehmungen und Betriebe mit sich: Nicht allein mehr die Aufgaben der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen unter – nach eng definierten ökonomischen Kriterien bestimmtem – rationalem Einsatz produktiver Faktoren sind wesentliche Punkte in dem neuen Vertrag, den die Gesellschaft für die Unternehmungen schreibt; die Forderung nach einer Berücksichtigung anderer gesellschaftlicher Ziele steht vielmehr gleichberechtigt neben diesen ökonomischen Aufgaben.

Die hier vorgestellten Ansätze eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems erheben den Anspruch, Elemente eines organisatorischen Konzeptes zu bieten, das den Unternehmungen erlaubt, die neu auf sie zukommenden Aufgaben wie die traditionellen ökonomischen Ziele zu erfüllen. Sie wollen gleichzeitig den bisherigen wie auch den sich im Hinblick auf die erweiterte Aufgabenstellung neu entwickelnden Bezugsgruppen des Unternehmens ein System der Information und des Feedback an die Hand geben, das ihnen die notwendige gesellschaftliche Kontrolle und eine der zunehmenden Emanzipation entsprechende Partizipation ermöglicht. Die unter dem Schlagwort "Sozialbilanz" vorgestellten Konzepte bilden damit die ersten Ansätze von mikroinstitutionalen Veränderungen in Richtung auf eine Fortentwicklung der dezentralen marktwirtschaftlichen Ordnung, die – nur unvollkommen in dem Begriff "Humaner Kapitalismus" erfaßt – auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene versucht, die Forderungen nach verstärkter Berücksichtigung nicht-ökonomischer Werte, nach mehr Dezentralisation der Entscheidung, nach stärkerer Berücksichtigung der zunehmenden Bedürfnisse der Individuen nach Partizipation und Selbstverwirklichung unter Beachtung gesamtgesellschaftlicher Belange in den Gesamtrahmen des Wirtschaftssystems zu integrieren.

ANMERKUNGEN

* Veränderte Fassung des in: Die Neue Ordnung, 28. Jg. (1974) S. 345 ff. erschienenen Aufsatzes "Die Unternehmung als gesellschaftliche Institution", aus dem mit freundlicher Genehmigung der Verlag Bonifacius Druckerei GmbH, Paderborn die Tabellen übernommen wurden.

- 1 Eine ausführliche Diskussion dieses Konzeptes hat der Verfasser in der Edition Gesellschaft und Unternehmen, Verlag Herder & Herder, Frankfurt, New York, unter dem Titel "Die Sozialbilanz – Ein gesellschaftsbezogenes Planungs-, Informations- und Rechnungssystem" – veröffentlicht.
- 2 W. Harman, "Key Choices of the Next Two Decades", in: White House Conference on the Industrial World Ahead, Rochelle Park, N.J., 1972, S. 39.
- 3 Vgl. A. Müller-Armack "Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft", Hamburg 1948, S. 72.
- 4 D. Bell, "The Coming of Post-Industrial Society – A Venture in Social Forecasting", New York, 1973.
- 5 Vgl. A. Müller-Armack, a.a.O., S. 62 und 88.
- 6 Vgl. M. Dierkes "Qualität des Lebens und unternehmerische Entscheidung", in: Battelle Information 17/1973, S. 25.
- 7 Vgl. D. Bell, a.a.O., S. 274.
- 8 In der Bundesrepublik Deutschland ist es z.B. unmöglich, einen Betrieb öfter als alle paar Jahre bezüglich seiner Unfallschutzmaßnahmen zu kontrollieren, da für die Kontrolle der 1,6 Mill. Betriebe nur 2335 Gewerbeaufsichtsbeamte zur Verfügung stehen. Vgl. J. Alber, "Corporate Social Auditing – ein neuer Zweig der Social Indicators Bewegung", als Manuskript vervielfältigt, Mannheim 1973, S. 15, vgl. auch H. Williams, "The Challenge to Business" in: G. Steiner (e.d.) Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society, Graduate School of Management, University of California Los Angeles 1973, S. 4.
- 9 Vgl. H. Williams, a.a.O., S. 15.
- 10 Vgl. W. Harman, a.a.O., S. 47.
- 11 Vgl. W. Harman, a.a.O., S. 48 und D. Bell, a.a.O., S. 274.
- 12 Vgl. H. Williams, a.a.O., S. 5.
- 13 Vgl. zur Begründung dieser Forderungen vor allem H. Steinmann, "Zur Lehre von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung" in: WIST, Heft 10, Okt. 1973.

- 14 Vgl. W. Harman, a.a.O., S. 49.
- 15 Vgl. M. Dierkes et.al. "Social Pressure and Business Action", in: M. Dierkes und R.A. Bauer "Corporate Social Accounting", New York, Washington, London 1973, S. 57ff.
- 16 G. Steiner "Business and Society", New York 1971, S. IX.
- 17 Vgl. N. Friedman, "Interview with Business and Society", Review Nr. 1, Spring 1972.
- 18 Vgl. B. Fritsch "Zur Theorie und Systematik der volkswirtschaftlichen Kosten" in: G. Gäfgen (Hrsg.) Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Köln, Berlin 1966, S. 185.
- 19 Vgl. D. Bell, a.a.O., S. 16.
- 20 Vgl. M. Dierkes, "Integration von Gewinnoptimierung und gesellschaftlicher Verantwortung", als Manuskript vervielfältigt, Frankfurt 1973.
- 21 Vgl. zum Folgenden die Diskussion um eine entsprechende Begriffsbestimmung bei S. Prakash-Sethi, a.a.O., S. 33, R.A. Bauer "The State of the Art of Social Auditing", in: M. Dierkes und R.A. Bauer, Corporate Social Accounting, S. 3, R. Gastil "Social Accounting versus Social Responsibility" in: M. Dierkes und R.A. Bauer, a.a.O., S. 93, Public Affairs Council, "Social Audit Seminar – Selected Proceedings", Washington 1973, S. 34, B. Longstreth und D. Rosenbloom "Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor", New York, Washington, London 1973, S. 24, G. Steiner "The Business Social Audit Proceedings of a Conference" University of California, Los Angeles 1972, S. 2f. M. Dierkes "Qualität des Lebens und unternehmerischer Entscheidungen", a.a.O., S. 27, K. Finnerod "Auditing Corporate Social Audit", in: Non-Profit-Report, Vd. 5, Nr. 12, Dez. 1972, S. 18. Steiner, G., "Should Business Adopt the Social Audit", in: The Conference Board Record, May 1972, S. 7.
- 22 Weitere Konzepte des Social Accounting wurden vom Verfasser an anderen Stellen bereits veröffentlicht und diskutiert, vgl. u.a. M. Dierkes, Quality of Life, in: Wirtschaftswoche Nr. 30, 27. Jahrg. 1973, S. 32-39, M. Dierkes, Qualität des Lebens und unternehmerische Entscheidung, a.a.O., M. Dierkes und Udo Kopmann, Von der Sozialbilanz zur gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik – Ansätze zu einem Management System for Social Goals, in BFuP, Juli 1974, M. Dierkes, Die Sozialbilanz, a.a.O., R.A. Coppock und M. Dierkes, The New Social Contract – Toward and Integrated Management System for Financial and Social Goals, paper prepared for the First International Social Marketing Congress, Knokke 1974.
- 23 Vgl. R.A. Bauer, "The Future of Corporate Social Accounting", in: M. Dierkes und R.A. Bauer (ed), Corporate Social Accounting, a.a.O., S. 394.
- 24 Vgl. zum Folgenden die ausführliche Diskussion bei M. Dierkes, "Die Sozialbilanz", a.a.O., Kapitel 4.5.
- 25 Vgl. hierzu A. Miller, "The Social Responsibility of Business", in: White House Conference on the Industrial World Ahead, Rochelle Park, N.J.

- 26 Vgl. hierzu auch R.A. Coppock und M. Dierkes, "The New Social Contract – Toward an Integrated Management System for Financial and Social Goals, paper prepared for the First International Social Marketing Congress, Knokke 1974.
- 27 Vgl. R.A. Bauer and D. Fenn, "The Corporate Social Audit", New York 1972, S. 84f.
- 28 Vgl. M. Dierkes, Corporate Social Accounts, in: Research Futures, Battelle Institut, Columbus Forth Quater, 1972, S. 20.
- 29 Vgl. D. Yankelovich, "Corporate Priorities: A Continuing Study of New Demands on Business", in: S. Prakash-Sethi, Corporate Social Audit: An Emerging Trend in Measuring Corporate Social Performance, unpublished working paper, University of California, Berkeley 1972.

Literaturhinweise

- Abt, C. : Analysing and Planning Corporate Social Investment, als Manuskript vervielfältigt, Cambridge, Mass., 1972.
- Alber, J.: Corporate Social Auditing – Ein neuer Zweig der Social Indicators-Bewegung, als Manuskript vervielfältigt, Mannheim 1973, S. 15.
- Bauer, R.A.: The Future of Corporate Social Accounting, in: M. Dierkes und R.A. Bauer: Corporate Social Accounting, New York, Washington, London, 1973.
- Bauer, R.A.: The State of the Art of Social Auditing, in: M. Dierkes und R.A. Bauer: "Corporate Social Accounting, New York, Washington, London 1973.
- Bauer, R.A.,
Fenn, D.: The Corporate Social Audit, New York, 1972.
- Bell, D.: The Coming of Post-Industrial Society – A Venture in Social Forecasting, New York 1973.
- Chamber of Commerce of the United States: The Corporation in Transsition, Washington 1973.
- Committee for Economic Development: Social Responsibilities of Business Corporations, New York 1971.
- Coppock, R.A.,
Dierkes, M.: The New Social Contract

- Dierkes, M.: Corporate Social Accounts, in: Research Futures, Battelle Institute, Fourth Quarter, Columbus 1972.
- Dierkes, M.: Quality of Life, in: Wirtschaftswoche Nr. 30, 27. Jhrg. 1973, S. 32-39.
- Dierkes, M.: Die Sozialbilanz — Ein gesellschaftsbezogenes Planungs-, Informations- und Rechnungssystem, Edition Gesellschaft und Unternehmen, Frankfurt/Main, New York 1974.
- Dierkes, M.: Integration von Gewinnoptimierung und gesellschaftlicher Verantwortung, als Manuskript vervielfältigt, Frankfurt/Main 1973.
- Dierkes, M.: The Social Role of the Corporation and Corporate Social Accounting — Executive Summary and Selected Material, Systems Research Directorate Seminar, Westinghouse Research Laboratories, als Manuskript vervielfältigt, Pittsburgh P.A., 1973.
- Dierkes, M.: Qualität des Lebens und unternehmerische Entscheidungen, in: Battelle-Information 17/1973.
- Dierkes, M., Bauer, R.A.: Corporate Social Accounting, New York, Washington, London 1973.
- Finnerod, K.: Auditing Corporate Social Audit, in: Non-Profit-Report, Vol. 5, Nr. 12, Dez. 1972, S. 18.
- Friedman, N.: Interview with Business and Society Review Nr. 1, Spring 1972.
- Fritsch, B.: Zur Theorie und Systematik der volkswirtschaftlichen Kosten, in: G. Gäfgen (Hrsg.) Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Köln, Berlin 1966.
- Gastil, R.: Social Accounting versus Social Responsibility, in: Dierkes, M. und Bauer, R.A.: Corporate Social Accounting, New York, Washington, London 1973.
- Harman, W.: Key Choices of the Next two Decades, in: White House Conference on the Industrial World Ahead, Rochelle Park, N.J. 1972, S. 39.
- Linowes, D.: Let's get on with the Social Audit: A Specific Proposal, in: Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73.
- Longstreth, B., Rosenbloom, D.: Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor, New York, Washington, London 1973.
- Michalski, W.: Grundlegung eines operationalen Konzeptes der Social Costs, Tübingen 1965.

- Miller, A.: The Social Responsibility of Business, in: White House Conference on the Industrial World Ahead, Rochelle Park, N.J.
- Monsen, R.J.: Social Responsibility and the Corporation: Alternatives for the Future of Capitalism, in: Journal of Economic Issues, Spring 1972.
- Müller-Armack, A.: Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft, Hamburg 1948, S. 72.
- Prakash-Sethi, S.: Getting a Handle on the Social Audit, in: Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73.
Public Affairs Council: Social Audit Seminar – Selected Proceedings, Washington, July 1973.
- Steiner, G.: Business and Society, New York 1971.
- Steiner, G.: Should Business Adopt the Social Audit, in: The Conference Board Record, May 1972.
- Steiner, G.: The Business Social Audit – Proceedings of a Conference, University of California, Los Angeles 1972 (als Manuskript vervielfältigt)
- Steinmann, H.: Zur Lehre von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung, in WIST, Heft 10, Okt. 1973.
- Williams, H.: The Challenge to Business, in: Steiner, G., Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society Graduate School of Management, University of California, Los Angeles 1973.
- Yankelovich, D.: Corporate Priorities: A Continuing Study of New Demands on Business, in: Prakash-Sethi, S.: Corporate Social Audit: A Emerging Trend in Measuring Corporate Social Performance, (unpublished working paper), University of California, Berkeley 1972.