

Dierkes, Meinolf

## Lecture

Integration von Gewinnoptimierung und gesellschaftlicher Verantwortung: Konzepte und erste Erfahrungen. Kurzfassung und ausgewählte Materialien zum Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Studiengruppe "Unternehmer in der Gesellschaft", Frankfurt/M., 26. Juni 1973

## Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1973) : Integration von Gewinnoptimierung und gesellschaftlicher Verantwortung: Konzepte und erste Erfahrungen. Kurzfassung und ausgewählte Materialien zum Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Studiengruppe "Unternehmer in der Gesellschaft", Frankfurt/M., 26. Juni 1973

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/112693>

### 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](mailto: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](mailto: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>.

Kurzfassung und ausgewählte Materialien  
zum Vortrag

Integration von Gewinnoptimierung  
und gesellschaftlicher Verantwortung  
- Konzepte und erste Erfahrungen -

von  
Prof. Dr. M. Dierkes

anlässlich der  
Mitgliederversammlung der Studiengruppe  
Unternehmer in der Gesellschaft

Frankfurt/Main, 26. Juni 1973

Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers ist heute nicht mehr eine Frage des Ob, sondern des Wie. In steigendem Maße und mit zunehmender Intensität fordern Regierungen und eine breite Öffentlichkeit die Berücksichtigung sozialer Kosten im unternehmerischen Entscheidungsprozeß; gleichzeitig wird ein stärkeres Engagement der Unternehmungen bei der Lösung zentraler gesellschaftlicher Probleme erwartet. Es ist noch nicht abzusehen, auf welchem Weg und innerhalb welcher Zeit eine Verbesserung der Lebensqualität im Hinblick auf bestimmte Problembereiche, z.B. zunehmende Verschmutzung der physischen Umwelt, Möglichkeit einer baldigen Erschöpfung bestimmter Rohstoffquellen sowie physische und psychische Belastungen der Arbeitswelt, zu erreichen ist. Dennoch kann davon ausgegangen werden, daß die Privatwirtschaft hier einen wesentlichen Beitrag leisten muß.

Die Zahl der Unternehmensleitungen, die diese Ansicht teilen, nimmt ständig zu: Sie haben erkannt, daß sie sich um so leichter auf die Leistung einstellen können, die ihnen in Zukunft abverlangt werden wird, je stärker sie sich schon in der Anfangsphase engagieren.

Woran es derzeit mangelt, ist somit weniger die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. In erster Linie fehlt vielmehr ein Konzept für die Implementation dieser Ziele jenseits der zentralen Aufgabe des Unternehmens, die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Die Notwendigkeit eines solchen Konzepts zeigt sich vor allem dann, wenn man sich vor Augen führt, wie wenig die heutige Organisationsstruktur der Unternehmungen darauf ausgerichtet ist, auch gesellschaftliche Probleme außer den traditionellen, technischen und ökonomischen Aufgaben zu bewältigen. Die Gründe hierfür sind, daß die Inhalte des Zieles "gesellschaftliche Verantwortung" unklar sind und daß weder Verantwortungsbereiche definiert noch ein organisatorischer Aufbau zur Verfolgung dieser Ziele vorhanden ist; das gleiche gilt für Erfassung und Belohnung der Leistung wie auch für das Berichtswesen.

Wesentliche Voraussetzung für einen signifikanten und effizienten Beitrag der Privatwirtschaft zur Verbesserung der Lebensqualität ist daher die Entwicklung eines der Durchführung der ökonomischen Aufgabe entsprechenden organisatorischen Rahmens.

Ansätze für einen solchen organisatorischen Rahmen wurden in den vergangenen Jahren von der "Corporate Social Accounting"- (1) oder "Corporate Social Audit"<sup>(2)</sup> - Forschung entwickelt. Unter Zugrundelegung der Philosophie der sozialen Verantwortung des Unternehmens geht diese Forschung davon aus, daß gesetzliche Regelungen, d.h. Minimalstandards, Kontrollen, Verfahrensrichtlinien usw. nur bei denjenigen sozialen Kosten (Kosten der betrieblichen Leistungserstellung, die nicht in der Rechnungslegung und Kalkulation der Unternehmungen erfaßt werden, gesamtgesellschaftlich jedoch anfallen und damit auf die Allgemeinheit abgewälzt werden, wo sie aus dem generellen "Overhead" der Gesellschaft oder durch Reduzierung der Lebensqualität einzelner Gruppen bezahlt werden) erforderlich sind,

---

(1) Eine ausführliche Diskussion der Konzepte für ein gesellschaftsbezogenes Planungs-, Rechnungslegungs- und Informationssystem wird in den kommenden Monaten unter dem Titel "Corporate Social Accounting" bei Praeger Publisher Inc., New York, erscheinen. Das Buch wird gemeinsam von Raymond A. Bauer, Graduate School of Business Administration, Harvard University, und Meinolf Dierkes, Battelle Memorial Institute und School of Urban and Public Affairs, Carnegie-Mellon University, herausgegeben.

(2) vgl. u.a. Raymond and Dan H. Fenn, The Corporate Social Audit, New York 1972 (Russell Sage Foundation)

bei denen eigenverantwortliche Aktionen des Unternehmens nicht zu den gewünschten Zielen führen oder das Einzelunternehmen, das diese Ziele anstrebt, infolge der veränderten Kostensituation wettbewerbsunfähig wird. In allen anderen Fällen sollten jedoch die Unternehmungen selbständig Aktionen zur Reduzierung sozialer Kosten und zur aktiven Mitarbeit an gesellschaftlichen Problemen in Angriff nehmen.

Die "Corporate Social Accounting"-Forschung stellt zur Bewältigung dieser Aufgaben Ansätze für ein gesellschaftsbezogenes Planungs-, Rechnungslegungs- und Informationssystem vor. Die wesentlichen Elemente dieses Systems - abgesehen von heute noch utopischen Vorschlägen - werden im folgenden genannt:

- Eine Ergänzung der überwiegend technologisch und ökonomisch ausgerichteten Unternehmensplanung durch eine "Social Forecasting"-Funktion mit dem Ziel, die heutigen und die absehbaren gesellschaftlichen Forderungen an die Unternehmen sowie die sozialen Probleme der entsprechenden Regionen zu analysieren.
- Ein Zielfindungsprozeß für das Management, das das gesellschaftsbezogene Programm: Reduzierung von sozialen Kosten höchster Priorität, Mitwirkung bei der Lösung dringendster gesellschaftlicher Probleme, für die jeweilige Planungsperiode festlegt. Es wird vorgeschlagen, dieses Programm zur Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens zu veröffentlichen, um so den entsprechenden Bezugsgruppen die Möglichkeit eines positiven oder negativen Feed-back zu geben (Einige Unternehmen tun dies bereits).
- Ein neues System der Leistungsbeurteilung der leitenden Mitarbeiter, in dem - neben Informationen über ihren Beitrag zur Erreichung der Gewinnziele - ihr Beitrag zur Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung explizit gemessen und

nach festgelegten Gewichtungskoeffizienten honoriert wird. Diese Aufnahme der gesellschaftlichen Zielvorstellungen in die Leistungsbewertung der leitenden Mitarbeiter ist von zentraler Bedeutung für die Sicherheit des Erfolges bei der Bearbeitung der gesellschaftlichen Aufgabe des Unternehmens. Es hat sich nämlich gezeigt, daß die meisten Dimensionen der sozialen Verantwortlichkeit eng mit der Verfolgung der ökonomischen Aufgabe des Unternehmens zusammenhängen; demgemäß muß soziale Verantwortlichkeit deutlich als Linienfunktion gesehen werden, die jedoch von den verschiedenen Ebenen des Management nur dann erfüllt wird, wenn das entsprechende Verhalten ebenso belohnt wird wie die Erreichung der Gewinnziele.

- . Ein gesellschaftsbezogenes Rechnungs- und Informationssystem, das die für eine Kontrolle der Leistung des Unternehmens notwendigen Daten erfaßt, wobei für das heutige Rechnungs- und Informationssystem in vielen Fällen unkonventionelle nichtmonetäre Daten erhoben werden müssen.
- . Ein gesellschaftsbezogener Erfolgsbericht, der analog zur Gewinn- und Verlustrechnung die gesellschaftsbezogenen Leistungen und Aufwendungen des Unternehmens darstellt. Ein solcher Bericht sollte in einer Anfangsphase allein für interne Zwecke aufgestellt werden; nach dieser Lernphase sollte eine Veröffentlichungspflicht bestehen. Jedes Unternehmen sollte dann im Geschäftsbericht das gesellschaftsbezogene Programm: Reduzierung sozialer Kosten seiner ökonomischen Tätigkeit und Mitarbeit bei der Lösung ausgewählter gesellschaftlicher Probleme, darlegen und darüberhinaus die entsprechenden Aufwendungen und Leistungen. Dieser gesellschaftsbezogene Rechenschaftsbericht für eine Periode sollte wie die finanzielle Rechnungslegung von einer unabhängigen Prüfungsgesellschaft testiert werden.

Die Experimente mit irgendeiner Version dieses Konzeptes in einer steigenden Zahl US-amerikanischer Großunternehmungen (dem Vortragenden sind 25 Firmen bekannt) zeigen, daß der Ansatz

1. praktikabel ist,
2. nicht zu wesentlichen Ausgabensteigerungen, sondern mehr zu einer Umschichtung der gesellschaftsbezogenen Aufwendungen führt,
3. bei geschickter Einführung in einem ungeahnten Maße die Motivation des Mittelmanagements stimuliert, was letztlich der Gesamtorganisation zugute kommt, jedoch
4. noch einer Fülle von Änderungen und Verbesserungen bedarf, die eine gemeinsame Arbeit von Unternehmensleitung und Wissenschaft sowie weitere Experimente voraussetzen.

Das Plädoyer an die deutsche Wirtschaft lautet daher, gemeinsam mit der Forschung dazu beizutragen, das dargelegte Konzept weiter zu entwickeln, und es damit den Unternehmungen zu ermöglichen, im Rahmen ihrer Aufgabenstellung und Möglichkeiten einen signifikanten Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität in unserem Lande zu leisten und gleichzeitig an der Weiterentwicklung des ökonomischen Systems auf einen humanistischen Kapitalismus hin zu arbeiten.



Sozialwirtschaftliche Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 1971

I. Beziehungen zu Menschen

A Verbesserungen

1. Ausbildungsprogramm für behinderte Arbeitnehmer	\$ 10,000	
2. Zuwendung an ein Negercollege	4,000	
3. Zusätzliche Kosten eines Einstellungsprogramms für Arbeitnehmer aus Minderheiten	5,000	
4. Kosten für Betriebskindergarten	11,000	

Verbesserungen insgesamt \$ 30,000

B Minus: Schäden

1. Verschiebung der Einbringung neuer Sicherheitsvorschriften an Schneidemaschinen	\$ 14,000	
--	-----------	--

C Saldo \$ 16,000

II. Beziehungen zur Umwelt

A Verbesserungen

1. Kosten für Wiederaufforstung einer Müllkippe auf dem Werksgelände	\$ 70,000	
2. Kosten für Einrichtung von Immissionskontrollgeräten auf Schornstein von Werk A	4,000	
3. Kosten für Abfallentgiftung bei der Verarbeitung	9,000	

Verbesserungen insgesamt \$ 83,000

B Minus: Schäden

1. Kosten, die entstanden wären, wenn man das Abbaugelände wieder aufgeforstet hätte	\$ 80,000	
2. Kosten, die entstanden wären, wenn man einen Reinigungsprozeß eingeleitet hätte, um giftige Flüssigkeiten zu neutralisieren, die in die Abwässer fließen	100,000	\$ 180,000

C Saldo ( \$ 97,000 )

III. Beziehungen zum Produkt

A Verbesserungen

1. Gehalt des Vizepräsidenten während seiner Tätigkeit in der Sachkommission der Bundesregierung für Arbeitsschutz	\$ 25,000	
2. Kosten für die Ersetzung bleihaltiger Farben durch bleifreie	9,000	

Verbesserungen insgesamt \$ 34,000

B Minus: Schäden

1. Sicherheitsvorkehrungen, die vom Sicherheitsrat empfohlen, aber dem Produkt nicht beigegeben wurden	\$ 22,000	\$ 22,000
--	-----------	-----------

C Saldo \$ 12,000

Totales sozialwirtschaftliches Defizit im Jahr ( \$ 69,000 )

Füge hinzu: Übertrag aus den Vorjahren \$ 249,000

Saldo zum Jahresende \$ 180,000