

Dierkes, Meinolf

Book Part — Digitized Version

Gesellschaftliche Entwicklungslinien und langfristige Unternehmenspolitik: einige einführende Gedanken

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1980) : Gesellschaftliche Entwicklungslinien und langfristige Unternehmenspolitik: einige einführende Gedanken, In: Meinolf Dierkes (Ed.): Unternehmenspolitik und gesellschaftlicher Wandel: Aufgaben, Vorstellungen und Herausforderungen, ISBN 3-7756-7410-1, Hanstein, Königstein/Ts., pp. 1-7

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122868>

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>.

Gesellschaftliche Entwicklungslinien und langfristige Unternehmenspolitik

Einige einführende Gedanken

In der Auseinandersetzung der letzten Jahre um die gesellschaftliche Rolle und Aufgaben des Unternehmens wurde in allen hochentwickelten Industrieländern deutlich, daß Unternehmenspolitik zumindest in ihrem langfristigen Erfolg zunehmend mit von der Fähigkeit des Management bestimmt wird, neben technologischen und ökonomischen Entwicklungslinien allgemein politische sowie übergreifenden wertorientierte Veränderungen in seinen Planungen zu berücksichtigen oder zu antizipieren. Die wirtschaftliche und politische Macht der Unternehmen wird verstärkt danach beurteilt, wie sie die verschiedenen gesellschaftlichen Herausforderungen aufnehmen und in Handlungen umsetzen. Das bedeutet aber, daß eine Unternehmensplanung und -politik ohne die systematische Betrachtung zentraler gesellschaftlicher Entwicklungslinien nicht mehr auskommt, wenn sich die Unternehmensleitung nicht in unnötige und unerwünschte Risiken einlassen will. Die gestiegene Sensibilisierung wachsender Bevölkerungskreise im Hinblick auf Fragen des Umwelt- und Konsumentenschutzes wie auch die zunehmende Forderung nach „humanen“ Arbeitsbedingungen“ sind hier nur einige Beispiele. Wo diesen Bedürfnissen bislang nicht oder nicht ausreichend entsprochen wurde, zeichnen sich deutliche Konflikte ab: So etwa bei der Umwelt belastenden Industriesiedlungen, im Konsumentenschutz oder auch im Bereich der Gestaltung der Arbeitswelt. Auf jeden Fall ist die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit stark auf jene Nebeneffekte des technisch-ökonomischen Fortschritts gerichtet, die als „soziale Kosten“ bezeichnet werden.

Als Verursacher und Hauptverantwortliche für diese sozialen Kosten werden weiterhin die Unternehmen angesehen, die dadurch einem wachsenden gesellschaftlichen Druck ausgesetzt sind. Eine sorgfältige Analyse der möglichen und wahrscheinlichen zukünftigen gesellschaftlichen Um-

*Prof. Dr. Meinolf Dierkes, Direktor des Internationalen Instituts für Umwelt und Gesellschaft und Direktor der Stiftung "Gesellschaft und Unternehmen"

welt von Unternehmen wird damit immer mehr zu einer notwendigen und wesentlichen Information für eine langfristige Unternehmenspolitik.

Eine solche Information kann jedoch nur dann zur Verfügung gestellt werden, wenn im Bereich der Unternehmensplanung zwei zentrale Erweiterungen der bisherigen Aktivitäten vorgenommen werden: Zum einen die Ergänzung der bisherigen wirtschaftlichen und technologischen Vorausschau um zentrale gesellschaftliche Trends als Basisinformation für die Integration gesellschaftlicher Entwicklungslinien in die langfristige Unternehmenspolitik und zum zweiten die Einrichtung eines Prozesses der systematischen Technologiefolgenabschätzung, der zur Aufgabe hat, in gewissen Zeitabständen das laufende Produktionsverfahren, Marketing- und Organisationskonzepte im Hinblick auf die durch sie verursachten gesellschaftlichen Wirkungen zu überprüfen.¹

Aufgabe der Vorausschau gesellschaftlicher Entwicklungslinien ist es, der Unternehmensleitung Informationen über aktuelle und wahrscheinliche gesellschaftliche Trends zu geben, die in zweierlei Hinsicht von Bedeutung für die langfristige Unternehmenspolitik sind: Sie liefern zunächst Basisdaten für die Analyse der gesellschaftlichen Umwelt, d.h., sie helfen, Antworten auf folgende zentralen Fragen zu finden: Welches sind kurz-, mittel- und langfristig die gesellschaftlichen Forderungen verschiedener Bezugsgruppen, die direkt an das einzelne Unternehmen herangetragen werden? Und welches sind in der Region oder den sozialen Gruppen, denen sich das Unternehmen besonders verpflichtet fühlt, die gesellschaftlichen Probleme, die dringend gelöst werden müssen, aber nicht im momentanen oder zur erwartenden Forderungskatalog solcher Gruppen enthalten sind? Darüber hinaus sollte die Funktion der Erfassung gesellschaftlicher Entwicklungslinien in einer zweiten Stufe der Analyse einen Überblick über die Beziehungen des einzelnen Unternehmens zu dieser sozialen Umwelt bieten, d.h. zeigen, welche Aktivitäten des Unternehmens, beispielsweise Produktionsverfahren, Produktprogramm, Personalpolitik, Standortwahl in direkter oder indirekter Beziehung zu den einzelnen Forderungen und gesellschaftlichen Problemen stehen. Sie soll ebenso aufzeigen, welcher Art diese Beziehungen sind, ob sie also als gesellschaftliche Nutzen- oder Kostenfaktoren angesehen werden müssen, bzw. ob sie im Sinne einer solchen Wertung eher einen relativ neutralen Einfluß auf die gesellschaftliche Umwelt des Unternehmens haben.

Diese Vorhersage gesellschaftlicher Entwicklungslinien wird in dem Ausmaß, in dem das traditionelle Verständnis vom Unternehmen als rein wirt-

schaftliche Organisation zurückgeht, und die Wirtschaftseinheiten immer mehr als gesellschaftliche Institution angesehen werden, an Bedeutung für die Unternehmenspolitik zunehmen.

Die Bedeutung dieser Entwicklung wird, wie bereits im Rahmen früherer Untersuchungen² festgestellt, in zunehmendem Umfang von den Führungskräften der Wirtschaft erkannt. Sowohl die Leiter deutscher Großunternehmen als auch eine ausgewählte Gruppe des mittleren Managements erwarten neben einer Zunahme des staatlichen Einflusses auf Unternehmensentscheidungen auch eine starke Erweiterung der gesellschaftsbezogenen Aktivitäten der Unternehmen: So nimmt beispielsweise mehr als die Hälfte der Leiter deutscher Großunternehmen an, daß die Unternehmensleitungen in Zukunft von sich aus und zunehmend betonter ihre Rolle als Träger sozialer Verantwortung wahrnehmen werden.³ Voraussetzung für eine effektive Erfüllung dieser Aufgaben ist es jedoch, daß entsprechende Informationen darüber vorliegen, in welchem Bereich ein stärkeres gesellschaftliches Engagement des einzelnen Unternehmens erforderlich ist, und in welchem Umfang das Unternehmen hier tätig werden sollte.

Dieser zunehmenden Bedeutung der Analyse und Vorausschau gesellschaftlicher Entwicklungslinien für eine auf die langfristige Sicherung des Unternehmens ausgerichtete Unternehmenspolitik steht jedoch eine wissenschaftliche Behandlung dieser Fragen gegenüber, die bestenfalls als „in ihren Kinderschuhen steckend“ bezeichnet werden kann. Weder sind umfangreiche theoretische Erkenntnisse vorhanden, auf die eine solche Analyse aufbauen könnte, noch steht ein methodisches Rüstzeug zur Verfügung, das hier eindeutige und klare Ergebnisse zu liefern verspricht.⁴ Alle bislang erfolgreich angewandten Verfahren lassen sich im wesentlichen darauf zurückführen, daß – durch Daten verschiedenster Art gestützt – systematisch die Intuition von Individuen oder kleineren Gruppen herangezogen wird; Individuen oder Gruppen, die entweder über einen breiten Überblick über verschiedenste Bereiche des gesellschaftlichen Systems verfügen oder die durch entsprechende Spezialisierung ein tiefgehendes Verständnis einzelner zentraler Lebensbereiche haben. Die bereits erwähnte Untersuchung „Künftige Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft“ hat versucht, durch umfangreiche Befragungen und eine systematische Anwendung der Delphi-Technik einen Gesamtüberblick über mögliche und wahrscheinliche Herausforderungen aus dem gesellschaftlichen Bereich der Bundesrepublik Deutschland zu eruieren, so wie sie vom Management des Unternehmens selbst wahrgenommen werden. Ihre Ergebnisse sollte im wesentlichen als

Nachschlagwerk, Handbuch und Anregung für jeden dienen, der sich mit den Fragen einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik und einzelner ihrer Elemente beschäftigt. Er findet hier eine Fülle von Einzelmaterial zur Integration in die Unternehmensplanung und zur kritischen Reflektion eigener Vorstellungen über Art, Inhalt und Bedeutung wesentlicher gesellschaftlicher Herausforderung der Zukunft an die Unternehmen. Ergänzend dazu versuchen die in diesem Band gesammelten Arbeiten, unter verschiedenen Forschungsperspektiven gesellschaftliche Entwicklungslinien in einzelnen Teilbereichen sozialen Handelns und gesellschaftlicher Ordnungsstrukturen zu skizzieren. Sie tun dies mit Blick auf eine Gesamtanalyse wahrscheinlicher Veränderungen. Vollständigkeit bezüglich der untersuchten Wirkungsbereiche ist nicht beabsichtigt und könnte auch nur in einer weitaus umfassenderen wissenschaftlichen Anstrengung – wenn überhaupt – befriedigend erreicht werden; wohl aber werden einzelne Aspekte zukunftsorientierter unternehmerischer Entscheidungsfindung mit dem Ziel analysiert, handlungsleitende Informationen aus einer Kombination empirischer Daten und begründeter Erklärungsraster zu gewinnen. Daß bestimmte Teilaspekte einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik sich wiederum als hoch komplex erweisen, sagt nichts über die Möglichkeit oder die Unmöglichkeit der Einbeziehung solcher Faktoren in Unternehmensentscheidungen aus, sondern nur über die Abstraktionsebene, auf der sie sich zum Teil aus diesen Gründen der Komplexität des Gegenstandsbereiches zu bewegen haben. Langfristig orientiertes unternehmerisches Handeln ist durch die notwendig gewordene Einbeziehung gesellschaftlicher Faktoren schwieriger, aber nicht unmöglich geworden.

Inhaltlich lassen sich die hier vorgelegten Analysen zur Integration gesellschaftlicher Entwicklungslinien in die Unternehmenspolitik in zwei große Bereiche aufgliedern: In den Beiträgen von Scharpf, Lohmar, Biervert und Walter werden spezielle Entwicklungslinien herausgegriffen und in ihrer möglichen Auswirkung auf die Unternehmenspolitik analysiert. In dem abschließenden Beitrag des Herausgebers wird dann gezeigt, in welchem Umfang eine solche Einbindung gesellschaftlicher Entwicklungslinien durch eine Neudefinition der Rolle und der Aufgaben des Unternehmens in der Gesellschaft erreicht werden kann, und welchen Stellenwert gerade hierbei der Entwicklung der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung der Unternehmen beizumessen ist.

Die von Scharpf vorgelegte Analyse „*Zentralisierung, Dezentralisierung und Demokratie*“ greift eine Thematik auf, die zwar zeitlos ist, die aber auf

die Bundesrepublik Deutschland bezogen sich von besonderer Bedeutung deshalb erweist, weil sowohl die aktuelle ordnungspolitische Diskussion als auch die Konzepte einer möglichen Veränderung der Führungsstruktur und Organisation von Unternehmen stark von der Frage nach der gesellschaftlichen Effektivität und Rationalität zentraler und dezentraler Entscheidungssysteme geprägt ist. Erst ein systematischer Vergleich verschiedener Steuerungsansätze im Hinblick

- auf ihre Effizienz in dem jeweils ins Auge gefassten Anwendungsbereich,
- auf ihre Wirkungen im Gesamtfeld gesellschaftlicher Entscheidungsstrukturen und
- auf die Beteiligung sozialer Gruppen bei inhaltlich differenzierten Entscheidungsprozessen

wird es erlauben, die Diskussion um zentrale gegenüber dezentralen Entscheidungsstrukturen zu rationalisieren.

Auch Lohmars sozio-politische Auseinandersetzung mit solch zentralen Werten der Industriegesellschaft wie „*Eigentum, Leistung, Gleichheit*“, kann als Versuch verstanden werden, Unternehmensplanung über die notwendige betriebswirtschaftliche Sicht hinaus mit Eingangsdaten zu versehen, die gegenwärtige und mögliche zukünftige Beziehungsmuster zwischen Unternehmen und Gesellschaft widerspiegeln. Die Einstellung der allgemeinen Öffentlichkeit zur Marktwirtschaft ist, wie sich gerade in den letzten Jahren gezeigt hat, unter anderen davon abhängig, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, gesellschaftliche Werthaltungen, die in dem dreipoligen Begriffsfeld von Eigentum, Leistung und Gleichheit anzusiedeln sind, in ihre Politik aufzunehmen bzw. künftige Entwicklungen in diesem Bereich zu antizipieren. Lohmars Analyse zielt primär auf eine gesellschaftspolitisch vernünftige Nutzung von Eigentumsrechten und Möglichkeiten der Eigentumbildung gerade im Hinblick auf künftige integrative bzw. desintegrative Entwicklungen in der Gesamtgesellschaft – Kriterien also, die heute schon das Bild des Unternehmens in der Gesellschaft entscheidend mitbestimmen und die handlungsstrategisch einzubeziehen eine wichtige Aufgabe jeder gesellschaftsorientierten Unternehmenspolitik ist.

Geht es in diesen beiden Beiträgen vor allem um gesellschaftliche Rahmenbedingungen der Unternehmenspolitik in demokratisch organisierten Gesellschaften, Rahmenbedingungen, die einerseits selbst Einflußbereich unternehmenspolitischer Maßnahmen sein können, die andererseits aber auch den unternehmerischen Handlungsspielraum inhaltlich eingrenzen und bis in die konkrete Betriebspraxis hineinwirken, so stehen in den beiden näch-

sten Analysen Bereiche unternehmerischer Entscheidung im Vordergrund der Betrachtung, die durch relativ hohe Abhängigkeit von gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen gekennzeichnet sind. In Bierverts Beitrag *„Mittel- und langfristige Entwicklung des Verbraucherverhaltens: ein zentraler Einfluß der Unternehmenspolitik von morgen?“* stehen gegenwärtige und künftige Konsumstrukturen im Zentrum der Analyse, die insbesondere auch vor dem Hintergrund der neueren Diskussion um die Erfassung von Bedürfnissen und den Möglichkeiten ihrer Artikulation gesehen werden muß. Es ist aufgrund der Mehrdimensionalität der Konsumsphäre – in sie gehen Lebensstilmuster, Einstellungen zur Umwelt und Verwendung natürlicher Ressourcen, Freizeit- und Partizipationsbedürfnisse ein – damit zu rechnen, daß die verbraucherpolitischen Ansprüche an Produktion und Distribution steigen werden. Indem Biervert neben traditionellen Modellen eines Ausgleichs von Produzenten- und Konsumenteninteressen denkbare aktive Beteiligungsverfahren bei der Herstellung und Verteilung privater, aber auch öffentlicher Güter aufzeigt, werden mögliche künftige verbraucherpolitische Einflußgrößen benannt, die in ihre Planung einzubeziehen für eine langfristig orientierte Unternehmenspolitik schon heute sinnvoll sein dürfte.

Auch Walters Beitrag *„Elemente einer neuen Weltwirtschaftsordnung“* greift einen Problembereich auf, dessen direkter Bezug einerseits zu volkswirtschaftlichen Entwicklungstendenzen offensichtlich ist und der andererseits sich durch eine hohe Vernetzung mit gesellschaftlichen Strukturwandlungen – hier im weltweiten Maßstab – auszeichnet. Die politische Diskussion um eine globale Umverteilung des Wohlstandes hat sich in den letzten Jahren zunehmend verstärkt. Walter analysiert die sozioökonomische Ausgangslage, die zu der Forderung nach einer neuen Weltwirtschaftsordnung durch eine Vielzahl von Entwicklungsländern geführt hat, diskutiert bislang entwickelte Modellvorstellungen und Konzepte, geht auf die Folgewirkungen ein, die die hier beabsichtigten Veränderungen für die deutsche Wirtschaft haben könnten und stellt alternativ Strategien für eine langfristige Unternehmensplanung im Hinblick auf einen sich strukturell verändernden Weltmarkt vor.

Liegt den ersten vier Beiträgen dieses Bandes ein Analyseinteresse an den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ausgangsbedingungen für eine zukunftsorientierte Unternehmenspolitik zugrunde, so stellt in einem abschließenden Beitrag der Herausgeber mit der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung ein in seinen Grundzügen bereits erfolgreich erprobtes Konzept vor, mit dessen Hilfe es gelingen könnte, die gesellschaftliche

Dimension unternehmerischer Praxis qualitativ und quantitativ zu erfassen und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Das Thema des Beitrages „*Die Unternehmung als gesellschaftliche Institution*“ macht das ordnungspolitische Konzept deutlich, daß hinter der Entwicklung von Sozialbilanzen steht: Einerseits die Vorteile, die dezentral organisierte Marktsysteme im Hinblick auf Effizienz und individuelle Freiheit bieten, zu bewahren, andererseits aber gesellschaftliche Anforderungen, wie sie auf die Unternehmen zukommen, schon frühzeitig in die Unternehmenspolitik aufzunehmen.

Anmerkungen

- 1 Vgl. hierzu auch M. Dierkes, *Die Sozialbilanz*, Edition Gesellschaft und Unternehmen, Frankfurt/New York 1974; M. Dierkes und H. Geschka, *Technology Assessment – gesellschaftsbezogene Steuerung des technischen Fortschrittes – Ursache und Auswirkung wirtschaftlichen Handelns*, München 1974 S. 397-425.
- 2 M. Dierkes, (Hrsg.), *Künftige Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft*, Veröffentlichung der Stiftung 'Gesellschaft und Unternehmen', Heft 5, Köln 1976
- 3 M. Dierkes, *Künftige Beziehungen*a.a.o.S. 22 f
- 4 Für eine ausführliche Darstellung der methodischen und konzeptionellen Entwicklung auf dem Gebiet der Vorausschau gesellschaftlicher Entwicklungslinien sei auf M. Dierkes, *Leistungsanalyse sozialer Systeme und Lebensqualität*, in: W. Michalski (Hrsg.), *Industrielle Gesellschaft im Wandel*, Hamburg 1977, S. 245-281; M. Dierkes, *Langfristige Voraussagen sozialer Strukturen*, in: *Die Frage nach europäischer Zukunftsforschung*, als Manuskript vervielfältigt vom Institut für Zukunftsforschung, Berlin 1976/77, S. 265-281 und die dort angegebene Literatur.