

B. Huch / C. M. Dolezalek (Hrsg.)

**Angewandte Rationalisierung
in der Unternehmenspraxis**

**Ausgewählte Beiträge
zum 75. Geburtstag
von
Kurt Pentzlin**

**Econ Verlag
Düsseldorf – Wien**



1. Auflage 1978

Copyright © by Econ Verlag GmbH, Düsseldorf und Wien
Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk,
Fernsehen, Tonträger jeder Art, fotomechanische Wiedergabe
sowie auszugsweisen Nachdruck, sind vorbehalten.

Gesetzt aus der Times der Linotype GmbH

Papier: Papierfabrik Schleipen GmbH, Bad Dürkheim
Gesamtherstellung:

Bercker, Graphischer Betrieb GmbH, Kevlaer

Printed in Germany

ISBN 3 430 14804 9

Ersatz für Verlustkarte 83-115

Inhaltsübersicht

Werner Bahlsen, Dank an Kurt Pentzlin	7
C. M. Dolezalek, Werdegang und Wirken Kurt Pentzlings	12
<i>I Gedanken zur Rationalisierung</i>	
G. Rohrmoser, Ist »rational« auch immer schon »vernünftig«?	23
H. Rühle v. Lilienstern, Der Wandel des Rationalisierungsbegriffs und der Rationalisierungsschwerpunkte	34
<i>II Unternehmensführung</i>	
E. Potthoff, Rationalisierung in der Unternehmensführung	51
A. Picot, Unternehmensführung und soziales Umfeld	62
B. Huch, Controller und Treasurer	78
H. Blohm, Rationalisieren mit der Schwachstellen-Methode	95
<i>III Unternehmenspraxis</i>	
H. Freiherr von Falkenhausen, Rationalisierung als Aufgabe des Unternehmens	105
H. Kettner, Die Fabrikanlage als rationelles Gesamtsystem	124
H.-J. Warnecke, Neuzeitliche Arbeitsgestaltung im Produktionsbereich	134
K. Hax, Personalpolitik und Rationalisierung	144
R. Mülling, Rationalisierung der Büroarbeiten	153

A. Burkhardt, Automatisierung der Lagerbedienung	165
J.-B. Felten, Rationalisierung im vertikalen Vertriebsverbund	173
K.-H. Berger, Zur Rationalisierung in Kreditinstituten	183
<i>IV Außerbetriebliche Institutionen</i>	
K. Krüger, Das Menschliche in der Rationalisierung	207
W. Kartte und D. Weicke, Rationalisierung im Bundeskartellamt unter Einsatz der Datenverarbeitung	214
G. Emmerich, Rationalisierung im Prüfungswesen	220
<i>V Wirtschaftspolitik</i>	
H. Giersch, Rationalisierung in der Wirtschaftspolitik	237
S. J. Begun, The Energy Crisis and Rationalization	248
E. G. Vetter, Das Irrationale in der Lohnpolitik	269
K. Wolf, Urteil und Vorurteil in der Geschichte der Lohnpolitik	279
H. St. Seidenfus, Rationalisierung im Verkehrswesen	290
A. Sölter, Gemeinschaftsrationalisierung in der Wettbewerbswirtschaft	301
E. Mittelsten Scheid, Grenzen von Wachstum und Belastbarkeit der Unternehmen	313
<i>Die Autoren</i>	335

Unternehmensführung und soziales Umfeld

Soziale Verantwortung oder Umweltorientierung?

Die Debatte um die Möglichkeiten einer »sozialen Verantwortung« der Unternehmensführung hat, wie es scheint, eines sehr deutlich gemacht: Bei dem Versuch, sozialverantwortliches unternehmerisches Handeln nachzuweisen oder zu fördern, kann es nicht darum gehen, neben dem von unserer Wirtschaftsordnung als dominant vorgegebenem Gewinnziel ein weiteres, gleichberechtigtes oder gar übergeordnetes Ziel selbstzweckartig zu verfolgen. Derartige Sichtweisen unternehmerischer Tätigkeit müssen als unrealistisch, systemfremd oder naiv gekennzeichnet werden (Friedman 1971, H. Johnson 1966, Steinmann 1973, Picot 1977, 23 ff.). Vielmehr ist die Wahrnehmung »sozialer Verantwortung« nichts anderes als der Einsatz eines Aktionsparameters neben anderen zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs und des Unternehmungsbestandes. »Sozialverantwortliche« Unternehmungspolitik heißt dann: unternehmerische Auseinandersetzung mit und Lösungshilfe bei Problemen, die in der internen Unternehmungsumwelt (Belegschaft) und vor allem auch in der externen Unternehmungsumwelt (natürliche Umwelt, Verbraucher, »Öffentlichkeit«) aufgetreten sind und von denen unter Umständen Rückwirkungen auf den Betätigungs- und Erfolgsspielraum der Unternehmung ausgehen können, wenn ihre Bewältigung verdrängt wird.

Insofern erscheint statt des ethisch geprägten Begriffs »so-

ziale Verantwortung« die Bezeichnung verstärkte »Umweltorientierung der Unternehmensführung« angemessener. Ihr Einsatz hängt insbesondere von der Prognosefähigkeit, Kreativität und Umweltsensibilität der Unternehmensführung ab. Umweltorientiertes unternehmerisches Handeln bewegt sich in dem staatlich gesetzten Ordnungsrahmen und ist, wie viele Handlungen im sozial-ökonomischen Bereich, häufig multifunktional: Ziel derartiger Handlungen mag die Verbesserung der Gewinnerzielung sein, ihre Wirkung mag in der beabsichtigten langfristigen Sicherung liegen; zugleich hat jedoch die so motivierte soziale Maßnahme auch einen positiven Effekt auf die Situation der Betroffenen, durch deren Erwartung sie ja mit angeregt wurde. Unabhängig von den erwünschten langfristigen Erfolgswirkungen bei der Unternehmung, ist zum Beispiel ein Arbeitnehmer bzw. ein Kunde besser gestellt, wenn etwa die als monoton empfundene Fließbandarbeit in Gruppenfertigung umgestellt wird – oder wenn die Umweltbelastungseigenschaften der Produkte nachprüfbar verbessert wurden.

»Soziale Verantwortung«, verstanden als Umweltorientierung, entspringt also dem »enlightened self-interest« (Baumol 1970), der Unternehmensführung, die die Überlebensfähigkeit der Unternehmung sichern will. Daraus wird deutlich, daß ein derartiges unternehmerisches Sozialverhalten stets nur zur Beschäftigung mit einem Teil der sozialen Probleme führt, nämlich mit denen, deren Verminderung langfristig für die Unternehmung vorteilhaft zu sein verspricht. Daß sich diese Teilmenge je nach Zustand des marktlichen, rechtlichen und gesellschafts-kulturellen Umfelds der Unternehmung verändert, liegt auf der Hand.

Umweltorientierung erfordert für die Unternehmensführung eine Erweiterung der Informationsgrundlagen über den vergangenen und künftigen Unternehmungserfolg; denn Eigenart der neu hinzugetretenen, für den Unternehmungserfolg unter Umständen problematischen Umweltsegmente, ist es unter anderem, daß sich ihre Veränderungen und ihre möglichen

Rückwirkungen auf das Unternehmungsziel nicht oder nur viel zu spät aus dem üblichen betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen ableiten lassen. Möglichkeiten und Probleme derartiger zusätzlicher Informationsinstrumente können jedoch in diesem kleinen Beitrag nicht erörtert werden (dazu z. B. Ansoff 1976, Ansoff u. a. 1976, Dierkes 1974, Eichhorn 1974, Heinen/Picot 1974, Picot 1976, 1977, Wysocki 1975). Statt dessen soll es im Folgenden vor allen Dingen darum gehen, die Besonderheiten der relativ neuartigen Dimension »Umweltorientierung« in der Unternehmensführung, sowohl entwicklungsgeschichtlich als auch im gegenwärtigen gesellschaftlichen Kräftefeld, zu erläutern.

Entwicklungsstadien des Unternehmungsverhaltens gegenüber der Umwelt

Die neu hinzugekommenen umweltorientierten Aufgaben der Unternehmensführung lassen sich durch Gegenüberstellung von drei idealtypischen Verhaltensmodellen für Unternehmen verdeutlichen (vgl. Abb. 1, ferner Jacoby 1973, Ansoff 1975). Die drei Modelle repräsentieren in vereinfachter Form auch die historische Entwicklung des umweltbezogenen Unternehmungsverhaltens.

Im *klassischen Marktmodell* operiert eine große Zahl von Unternehmen auf einem nahezu vollkommenen Markt. Der Unternehmer orientiert seine Beschaffungs- und Absatzentscheidungen nahezu ausschließlich an den Informationen, die ihm der vollkommene Markt zur Verfügung stellt. Instrument im Wettbewerb ist vor allem der Preis. Kurzfristige Gewinnmaximierung sorgt für eine optimale Auslastung der Kapazitäten. Besonderes Kennzeichen dieses reinen marktwirtschaftlichen Unternehmungsmodells ist es, daß soziale, d. h. außermarktliche Belange im Unternehmerverhalten nicht zu berücksichtigen sind. Für die Gewinnmaximierung reicht eine

Merkmal	Klassisches Marktmodell	Management-Modell	Umwelt-Modell
Art des wirtschaftlichen Wettbewerbs	vollkommene Konkurrenz	monopolistisch-oligopolistischer Wettbewerb	effektiver, branchenübergreifender Wettbewerb
dominierendes Unternehmensziel	kurzfristige Gewinnmaximierung	Sicherheit und Wachstum des Geschäftsvolumens	langfristige Gewinnmaximierung
wichtigste Entscheidungsinstanz	Eigentümer- unternehmer	angestellte hauptberufliche Manager	pluralistisches Aufsichtsgremium
Aktionsparameter im Wettbewerb	Preis	Preis, Produktvariation, Werbung	klassische absatzpolitische Instrumente, soziales und politisches Verhalten
externe Nebenbedingungen des Unternehmensverhaltens	Märkte	Märkte	Märkte, öffentliche Meinung, politische Anforderungen, natürliche Ressourcen
Antriebskräfte „sozialverantwortlicher“ Aktivität	keine	soziale und wohl-tätige Einstellung der Manager	langfristige Gewinnmaximierung

Abb. 1

Orientierung einzig an marktlichen Größen. Darin wird zugleich die beste Gewähr für sozialverantwortliches Verhalten gesehen; denn das so verstandene Eigeninteresse dient dem Ganzen am besten. Oder, wie Adam Smith es vor über 200 Jahren formulierte: der Unternehmer »wird von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat. . . . Gerade dadurch, daß er das eigene Interesse verfolgt, fördert er häufig das der Gesellschaft nachhaltiger, als wenn er wirklich beabsichtigt, es zu tun.

Alle, die jemals vorgaben, ihre Geschäfte dienten dem Wohl der Allgemeinheit, haben meines Wissens niemals etwas Gutes getan. Und tatsächlich ist es lediglich eine Heuchelei, die unter Kaufleuten nicht weit verbreitet ist, und es genügen schon wenige Worte, um sie davon abzubringen.« (Smith 1974 S. 371)

Daß unter bestimmten Prämissen ein derartiges Unternehmungsverhalten tatsächlich für die Gesellschaft optimal sein kann, hat die ökonomische Modelltheorie hinlänglich gezeigt. Allerdings hat sie auch darauf hingewiesen, daß selbst im Zustand vollkommener Konkurrenz außermarktliche Konsequenzen des Unternehmungsverhaltens (sogenannte externe Effekte) auftreten können, die ein Abweichen vom Wohlfahrtsoptimum bewirken. Außerdem existiert vollkommene Konkurrenz nur im Idealmodell. Demnach entstehen realistischerweise auch beim klassischen Marktmodell des Unternehmungsverhaltens Probleme, die von der Gesellschaft gelöst werden müssen und die auf die Unternehmung zurückwirken können.

Im Zuge der sprunghaften Industrialisierung klafften nun die idealen Vorstellungen der Klassiker und die tatsächlichen ökonomischen Bedingungen des Verhaltens der Betriebswirtschaften immer stärker auseinander. Einerseits verminderte sich die Konkurrenz auf vielen Märkten. Es entstanden oligopolistische und monopolähnliche Marktstrukturen. Der Nicht-Preis-Wettbewerb trat neben den Preis-Wettbewerb. Zum anderen trennten sich infolge des Unternehmungswachstums Eigentum und Unternehmensführung voneinander. Professionelle Manager übernahmen die Leitungen nahezu aller großen Unternehmungen mit manchmal nur begrenzter oder schwer kontrollierbarer Verantwortung gegenüber den Eigentümern. Das *Management-Modell* ist demnach gekennzeichnet durch den Ermessensspielraum der Manager, die mit professionellen Methoden die ihnen übertragene Aufgabe der Rentabilitätssicherung erfüllen und darüber hinaus ihre persönlichen Bedürfnisse (Prestige, Einkommen, Sicherheit, Macht, Wachstum) befrie-

digen wollen (vgl. Galbraith 1967, Marris 1963, Williamson 1963). Dem kommt in Zeiten eines starken Wachstums der Nachfrage und der Märkte die verringerte Konkurrenzintensität entgegen, die zusätzlich noch durch Konzentrationsprozesse geschwächt sein kann.

Aus ökonomischen Erwägungen ist eine explizite Rücksichtnahme des Management auf soziale Probleme in dieser Phase und in diesem Modell nicht in größerem Ausmaße notwendig. Die sozio-ökonomische Umwelt erwartet dies nicht, sondern sie honoriert eher die Steigerung der Güterversorgung. Allerdings erlaubt der relativ große Handlungsspielraum dem Management, soziales Engagement zur Verbesserung ihres persönlichen sozialen Status zu entwickeln; die Mittel dafür sind vorhanden, ohne daß der externe Druck dafür unbedingt gegeben ist. Folglich hängt es im wesentlichen von der sozialen, karitativen Einstellung der Entscheidungsträger ab, in welchem Ausmaß Ressourcen für altruistische Zwecke eingesetzt werden (vgl. etwa die Untersuchungen von O. Johnson 1966, Baumol 1970, Watson 1972).

In dem Maße, wie das Wachstum sich aufgrund von Markt-sättigung, von Rohstoff- und Umweltproblemen sowie von Veränderungen der internationalen Arbeitsteilung erschwerte und sich die Öffentlichkeit der sozialen und physischen Folgen des Wachstums und der Handlungsspielräume des Managements bewußt wurde, muß sich die Führung von Unternehmen umstellen und verstärkt an ihrer vieldimensionalen Umwelt orientieren. Die genannten Veränderungen bewirken nämlich eine Steigerung des Wettbewerbs und der externen Beeinflußbarkeit der Unternehmen. Der Wettbewerb innerhalb der Branchen weitet sich aus auf einen Wettbewerb zwischen den Branchen (totale Konkurrenz um das nachfragewirksame Einkommen). Innovationsdruck, Zwang zur Risikostreuung und Konzentrationstendenzen sind weitere Folgen.

In dieser Lage beginnen die langfristigen Probleme einer Absicherung der Gewinnerzielung das Gewicht der individuellen

Ziele des Management zu verdrängen. Die pluralistischen, zum Teil konfliktären Anforderungen der Interessengruppen an die Unternehmung (Abnehmer, Lieferanten, Kapitalgeber, Arbeitnehmer, Staat, Bürgerinitiativen) bekommen stärkeres Gewicht bei gleichzeitiger Erschwernis ihrer Befriedigungsmöglichkeiten. In die Entscheidungsgremien und Entscheidungsprozesse werden die Vorstellungen dieser Gruppen immer nachdrücklicher eingebracht.

Im Interesse der langfristigen Gewinnmaximierung müssen die Unternehmungen versuchen, die Erwartungen der Interessengruppen und die Belastbarkeit der physischen Umwelt zu antizipieren, zu beeinflussen und, soweit es nützlich erscheint, zum »eigenen« Problem zu machen.

Diese notwendige Berücksichtigung von vorläufig außermärklichen Kräften wird dann häufig als »soziale Verantwortung« in der Öffentlichkeitsarbeit herausgestellt, obwohl diese in der Regel durch das klassische Ziel der Unternehmung motiviert ist. Neben den bislang vorherrschenden marktlichen Umweltelementen müssen in stärkerem Ausmaß als zuvor auch kulturell-soziale, politisch-rechtliche und physische Normen und Nebenbedingungen der sozialen Umwelt eingehalten oder vorhergesehen werden. Insofern läßt sich auch von der Notwendigkeit eines *Umwelt-Modells* des Unternehmensverhaltens sprechen.

Ausweitung der unternehmungspolitischen Umweltbeziehungen

Die zuvor beschriebenen Entwicklungslinien weisen auf die wachsende Bedeutung der Umweltorientierung von Unternehmungen hin. In der zunehmenden Komplexität dieser Beziehungen läßt sich auch ein Übergang von der industriellen zur nachindustriellen Epoche erblicken (Ansoff 1975, Bell 1972, Ackermann 1973). Mit Hilfe einer einfachen Vierfelder-Typologie (ähnlich Ansoff 1975) läßt sich das veränderte Verhältnis Unternehmung-Umwelt näher kennenlernen (Abb. 2).

Art der Umweltbeziehungen \ Art der Umweltaktivitäten	Innovationsorientierung	Konkurrenzorientierung
klassische erfolgswirtschaftliche Marktbeziehungen	I	II
politische Beziehungen	III	IV

Abb. 2

Die *Umweltaktivitäten* der Unternehmung werden nach ihrer Innovations- und ihrer Konkurrenzorientierung unterteilt. *Innovationsorientierte* Umweltaktivitäten sind darauf gerichtet, neuartige Umweltbeziehungen herzustellen und bestehende Umweltbeziehungen zu verändern oder aufzugeben. *Konkurrenzorientierte* Aktivitäten haben die erfolgreiche Abwicklung der Transaktionen, mit Hilfe des jeweiligen Netzes von Umweltbeziehungen und die Behauptung gegenüber den Wettbewerbern, zum Gegenstand.

Die *Umweltbeziehungen* selbst lassen sich in klassische erfolgswirtschaftliche *Marktbeziehungen* sowie in politische Beziehungen gliedern. Die ersten dienen der unmittelbaren Transformation von marktlich vermittelten Ressourcen in gewinnbringende Marktgüter; sie beeinflussen den gegenwärtigen Erfolg *unmittelbar*. Der zweite Typ von Umweltbeziehungen hat die Aufgabe, zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt solche Informationen und Einflüsse auszutauschen, die den Freiraum bzw. die Beschränkungen der Unternehmungsaktivitäten abstecken. Über diese *politische Beziehungsstruktur* wird der Unternehmung also die formelle und die informelle Legitimität ihrer marktlichen Handlungen und Handlungsmöglichkeiten vermittelt. Sie steckt die »Spielregeln« ab und nimmt damit *mittelbar* auf den Unternehmungserfolg Einfluß.

Jedes Feld der Vierfelder-Matrix läßt sich als Teilumwelt der Unternehmung interpretieren; zusammen bilden sie die Gesamtheit der potentiell erfolgsrelevanten gegenwärtigen oder künftigen Unternehmungsumwelt. Je nach Entwicklungsstufe stellen einzelne Teilumwelten – oder mehrere gemeinsam – den unternehmungspolitisch hervorragenden Umweltbereich dar.

In der Phase der industriellen Revolution war die Unternehmungsumwelt in erster Linie durch die Kombination in Feld I gekennzeichnet, d. h. durch den innovativen Aufbau und die sprunghafte Weiterentwicklung von Marktbeziehungen. In der industriellen, von weitgehend etablierten Märkten charakterisierten Epoche, herrschen Unternehmungsumwelten vom Typ II vor: relativ kontinuierliche Behauptung und Weiterentwicklung von Marktpositionen bei tendenziell steigender Marktnachfrage. In der folgenden sogenannten postindustriellen Epoche, die von umfassender strategischer Unsicherheit geprägt ist, verlagert sich die Umweltpolitik der Unternehmung wieder in die Felder I und II. *Zusätzlich* hat nun aber die Teilumwelt vom Typ III besondere Bedeutung: Es kommt nun vor allem darauf an, die von der politischen und sozialen Umwelt abhängenden Lebensbedingungen der Unternehmungstätigkeit, also die politischen Umweltbedingungen zu gestalten. Dazu veranlassen sowohl die wachsenden marktlichen Zukunftsunsicherheiten als auch das zunehmende Interesse an der gesellschaftlichen Rolle der Unternehmungen.

Ist der politische Beziehungsrahmen mit der gesellschaftlichen Umwelt gestaltet, so wird sich die Unternehmung über diese Kanäle kontinuierlich mit der Gesellschaft austauschen, und es wird auch auf diesem Gebiet zu Wettbewerbsverhältnissen kommen. Teilumwelt IV tritt damit zu den anderen Teilumwelten, die Komplexität der Unternehmungsumwelt nimmt zu und die Abhängigkeit des marktlichen Unternehmungserfolges von mittelbaren politischen Erfolgsbedingungen wird größer.

Die angestellten Überlegungen unterstreichen erneut: die mittelbaren Bedingungen der Unternehmungstätigkeit erhalten stärkeres analytisches und strategisches Gewicht für die Unternehmensführung. Die Beobachtung der Unternehmung durch Öffentlichkeit und gesellschaftliche Institutionen nimmt zu. Die Erwartungen, die sich auch außerhalb des tradierten Marktgeschehens an die Unternehmung richten, steigen. Für die Unternehmung gilt es, die Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten der Teilumwelt III möglichst frühzeitig zu erkennen, um hieraus innovative Vorteile sowie Einflußnahme auf zu erwartende Regelungen des unternehmerischen Verhaltensspielraums zu gewinnen. Zugleich verschafft sie sich dadurch eine günstige Ausgangsposition für die eventuell folgende Phase der politischen Konkurrenz zwischen den Unternehmungen und Branchen auf Gebieten, die gesellschaftlich als soziale Probleme angesehen werden. (Feld IV).

Analyse zusätzlicher Umweltbeziehungen

Zu den unmittelbar marktlichen und gewiß sehr schwierigen Aufgaben der Unternehmensführung sind also nicht minder anforderungsreiche Aufgaben getreten, die nur mittelbar und zeitlich stark verzögert marktlichen Niederschlag finden. In welchem Kräftefeld muß sich diese zusätzliche Aufgabenerfüllung vollziehen?

Die Situation der Unternehmung gegenüber ihrer politischen Umwelt ist in einem einfachen Beziehungsschema (Abb. 3) näher erläutert. Ausgangspunkt ist ein marktwirtschaftlich-demokratisches System.

Aufgrund verschiedener »autonomer«, d. h. außerhalb des unmittelbaren Einflußbereiches der Unternehmungen liegender Faktoren wie: Änderungen der Einkommenssituation, Informationen über gesellschaftliche Zusammenhänge, Werte, Probleme und Zukunftserwartungen bilden sich in der Öffentlich-

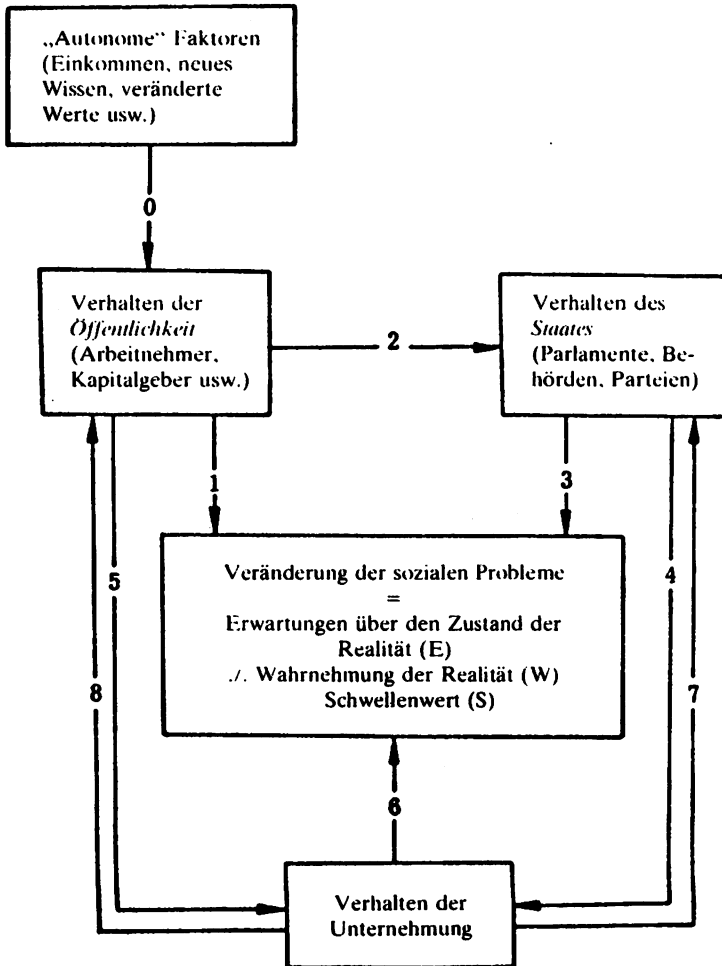


Abb. 3

keit (O) Überzeugungen über das, was sein sollte, und darüber, wie die Realität gegenwärtig tatsächlich bestellt sei (1). Je nach dem Wertsystem der einzelnen oder der Gruppen wird die wahrgenommene Differenz zwischen Soll und Ist, zwischen Erwartung (E) über den Zustand der Realität und der Wahrnehmung (W) dieser Realität, als Problem empfunden. Formal vereinfacht läßt sich sagen, daß jenseits eines gewissen Schwellenwertes (S) der Abstand zwischen E und W als relevantes soziales Problem gelten kann.

Im Rahmen ihrer politischen Einwirkungsmöglichkeiten, und soweit sie nicht selbst eine Problemverringerung bewirken will und kann (1), versucht die Öffentlichkeit ihre Problemwahrnehmung dem Staat zu vermitteln und auf staatliche Lösungen hinzuwirken (2). Die staatlichen Organe definieren aus der Sicht ihrer Repräsentanten und politisch bedeutsamen Unterstützungsgruppen die sozialen Probleme erneut und versuchen zum Teil direkt auf sie einzuwirken (3). Zugleich wird der Staat bemüht sein, die Unternehmungen, soweit sie als an der Entstehung der Probleme beteiligt gelten, zu einem veränderten Verhalten zu veranlassen (4). Dies kann durch Seelenmassage, durch Drohung sowie durch Verordnungen und Gesetze erfolgen. In ähnlicher Weise wendet sich die Öffentlichkeit an die Unternehmungen (5). Durch Öffentlichkeits- und Pressearbeit, Proteste, Bürgerinitiativen, Konsumerismusbewegungen, direkte Vertretung in den Entscheidungsgremien, Drohung mit Kündigung der Teilnahme usw., versuchen die gesellschaftlichen Gruppen ihre zum Teil konfliktären Ansichten über soziale Probleme an die Unternehmung heranzutragen und deren Verhalten in ihrem Sinne zu beeinflussen (vgl. auch Hirschman 1974). Diese Aktivitäten haben in der Regel noch keine unmittelbare Auswirkung auf die Märkte der Unternehmung.

Die aufgezeigten Aktivitäten von Öffentlichkeit und Staat bilden gewichtige, nicht unmittelbar marktlich-monetäre Störfaktoren für die Unternehmung. Sie sind durch Veränderungen

im Wertesystem ihrer Umwelt entstanden und können durch ihr eigenes Verhalten teilweise und nicht immer bewußt mitverursacht sein.

Die Unternehmung muß sich damit auseinandersetzen, will sie nicht in die »Umweltfalle« geraten: Die offiziellen und inoffiziellen Erwartungen ihrer Umwelt auf der einen und ihre eigenen umweltbezogenen Aktivitäten auf der anderen Seite würden sonst zu stark auseinanderklaffen; weder hätte sich die Unternehmung den veränderten Umweltbedingungen angepaßt, noch hätte sie versucht, die Umwelt ihren Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Beide Unterlassungen können existenzbedrohend sein. Es hängt von dem Grad der »Kurzsichtigkeit« der Unternehmen, also von dem Zeitraum zwischen externer und interner Wahrnehmung eines Umweltwandels, und von der darauf folgenden Reaktion ab, wie wahrscheinlich eine derartige Existenzbedrohung wird. Aktuelle Beispiele für eine zu starke unternehmerische Kurzsichtigkeit in diesem Bereich lassen sich leicht anführen.

Die Unternehmung wird nun, sofern es begründbar oder opportun erscheint, ihre Verursacherrolle für die Probleme im Wege der Öffentlichkeitsarbeit bestreiten (7, 8) oder durch verändertes Verhalten das Ausmaß der Probleme beeinflussen (6). Entscheidend für die Reaktionsweise der Unternehmung ist die Einschätzung, ob die Nichtlösung der angesprochenen sozialen Probleme ihre eigenen Existenzvoraussetzungen zu beeinträchtigen vermag, wie sie selbst also unter dem Blickwinkel ihrer Zielorientierung die Erwartungslücke der Umwelt bewertet (vgl. Picot 1978). Gegenüber der Öffentlichkeit und gegenüber dem Staat wird die Unternehmung versuchen, die Erwartungen an die Realität als auch die Wahrnehmungen der gegenwärtigen Realität so zu beeinflussen und die relevanten Schwellenwerte durch Kommunikation und eigene Maßnahmen so zu vermindern, daß die Probleme weniger dringlich oder die Unternehmungsbeiträge zur Lösung der Probleme besonders effektiv erscheinen.

Von den Machtbeziehungen innerhalb des Gesamtsystems ist es abhängig, welche der gesellschaftlichen Gruppen ihre Vorstellungen am besten durchsetzen können. Außerdem zeigt das Schema die Dynamik und Wandelbarkeit der Wertvorstellungen für und Anforderungen an die Unternehmungen. Daraus folgt, daß es sich bei einer umweltorientierten Unternehmenspolitik um einen andauernden Anpassungsprozeß an gesellschaftliche Veränderungen handelt. Die raumzeitliche und soziale Veränderbarkeit der Probleme und Forderungen sowie der Rahmenbedingungen, unter denen sie formuliert werden, machen es besonders schwer, die Dauerhaftigkeit einer Problemstellung im sozio-ökonomischen Bereich und damit ihre Bearbeitungsnotwendigkeit durch die Unternehmensführung abzuschätzen.

Die Planungsbedürftigkeit eines Zukunftsproblems zu beurteilen, gehört zu den schwierigsten Aufgaben jeder Planung in Wirtschaft und Gesellschaft. Dies darf jedoch keineswegs zu einer Abkehr von gesellschaftlichen Prozessen führen, sondern stellt zusätzliche Anforderungen an die Qualität der Unternehmensführung und an das ihr zur Verfügung stehende Informationssystem.

Literatur

R. W. Ackerman, How Companies Respond to Social Demands in: Harvard Business Review July/Aug. 1973, S. 88–98

H. I. Ansoff, Managing Surprise and Discontinuity-Strategic Response to Weak Signals – Die Bewältigung von Überraschungen – Strategische Reaktionen auf schwache Signale – in: ZfbF 28/1976 S. 129–152

H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, From Strategic Planning to Strategic Management, London u. a. 1976

H. I. Ansoff, An Applied Managerial Theory of Strategic Be-

- havior, European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper Nr. 75–12, Brüssel, März 1975
- W. J. Baumol*, Enlightened Self-Interest and Corporate Philanthropy, in: A New Rationale for Corporate Social Policy, Committee for Economic Development, Supplementary Paper Nr. 31, New York 1970, S. 3–19
- D. Bell*, The Corporation and Society in the 1970's, in: The Public Interest 1972, S. 5–32
- M. Dierkes*, Die Sozialbilanz, ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem. Frankfurt/M., 1974
- P. Eichhorn*, Grundlagen einer gemeinwirtschaftlichen Erfolgsrechnung für Unternehmen, Frankfurt 1974
- M. Friedman*, Die soziale Verantwortung der Geschäftswelt, in: Der Unternehmer im Ansehen der Welt, hrsg. v. G. Schmölders, Berg.-Gladbach 1971, S. 198–206
- J. K. Galbraith*, The New Industrial State, London 1967
- E. Heinen, A. Picot*, Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung u. Praxis, 26/1974, S. 345–366
- A. O. Hirschman*, Abwanderung und Widerspruch, Tübingen 1974
- N. H. Jacoby*, Corporate Power and Social Responsibility, A Blueprint for the Future, New York, London 1973
- H. L. Johnson*, Responsible Firms: An Empty Box or an Universal Set, in: Journal of Business 39/1966, S. 394–399
- O. Johnson*, Corporate Philanthropy: An Analysis of Corporate Contributions, in: Journal of Business 39/1966, S. 489–504
- R. L. Marris*, A Model of the Managerial Enterprise, in: Quarterly Journal of Economics, 77/1963, S. 185–209
- A. Picot*, Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen – Grundlagen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen, Berlin 1977
- A. Picot*, Externalities of Investment Decisions and Conditions of their Inclusion in the Investment Process, in: Management International Review 1978

A. Picot, Freiwillige Beteiligung externer Gruppen als Konsensbildungsinstrument bei Unternehmungsentscheidungen, in: *Die Unternehmung* 1976, S. 245–259

A. Smith, Der Wohlstand der Nationen, neu aus dem Englischen übertragen von H. C. Rechtenwald (nach der 5. Aufl. 1789), München 1974

H. Steinmann, Zur Lehre von der »Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung« – Zugleich eine Kritik des Davoser Manifests – in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 1973, S. 467–473

J. J. Watson, Biennial Survey of Company Contributions, Conference Board Report Nr. 542, New York 1972

A. O. Williamson, Managerial Discretion and Business Behaviour in: *American Economic Review* 53/1963, S. 1036–1057

K. v. Wysocki, Das Unternehmen in seiner Umwelt: Möglichkeiten und Grenzen der Sozialbilanz, in: *Bericht über die Fachtagung 1974 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.*, Düsseldorf 1975, S. 201–226