

**Betriebswirtschaftliche Schriften**

**Heft 88**

# Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen

Grundlagen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmen

Von

Arnold Picot



(1977)

DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Picot, Arnold**

Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und  
Umweltinformationen: Grundlagen e. erw. Erfolgs-  
analyse für Unternehmungen. — 1. Aufl. — Berlin:  
Duncker und Humblot, 1977.

(Betriebswirtschaftliche Schriften; H. 88)

ISBN 3-428-03781-2

080492533



V77/1188

Alle Rechte vorbehalten

© 1977 Duncker & Humblot, Berlin 41

Gedruckt 1977 bei Buchdruckerei Bruno Luck, Berlin 65

Printed in Germany

ISBN 3 428 03781 2

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit untersucht, inwiefern es im Interesse der Politik einer privaten Unternehmung liegen kann, bei der Analyse des Erfolges systematisch auch diejenigen von der Betriebswirtschaft ausgehenden Umweltbeziehungen zu berücksichtigen, die sich nicht im gängigen Rechnungswesen niederschlagen, und welche Methoden hierfür verfügbar oder zu entwickeln sind. Unternehmungspolitisch ausgerichtete Überlegungen darüber, ob gewandelte betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen die Beurteilung des „klassischen“ Unternehmungserfolges verändern und wie die dafür erforderlichen Informationen gewonnen werden können, bilden demnach den Schwerpunkt der Untersuchung.

Abgesehen von der unternehmungspolitischen Blickrichtung soll die Arbeit auch einen Beitrag zu der jüngsten Sozialbilanz-Diskussion liefern; viele der aus externer, rechenschaftstheoretischer Sicht aufgeworfenen Interpretations-, Informations- und Erfassungsprobleme lassen sich auf der Basis einer internen, unternehmungspolitischen Analyse eventuell genauer durchdringen, formulieren und bewältigen. Auch für die wirtschaftspolitische Auseinandersetzung um die instrumentelle Handhabung von privatwirtschaftlich verursachten externen Effekten könnten hier behandelte Fragen hilfreich sein.

Die vorliegende Fassung stellt eine leichte Überarbeitung meiner vom Habilitationskollegium der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fachbereiche der Universität München angenommenen Habilitationsschrift dar (vgl. Picot [1975]). Die Schrift wurde im Mai 1975 abgeschlossen. Vor die Wahl gestellt, die seither weiterentwickelten Gedanken und zahlreich erschienenen Beiträge zu dem behandelten Themenkreis in eine umfängliche Überarbeitung einzubringen und damit die Publikation zu einem Gebiet von sowohl grundsätzlicher wie auch aktueller Bedeutung wesentlich zu verzögern oder eine rasche, nur kleine Korrekturen gestattende Veröffentlichung anzustreben, entschied ich mich für den zweiten Weg. Dafür sprach insbesondere auch die Beobachtung, daß sich der gute Überarbeitungsvorsatz häufig im Laufe der Zeit und in Anbetracht neuer Aufgaben in ein langwieriges, belastendes Aufschieben oder schließlich gar in ein Aufgeben der Veröffentlichungsabsicht verwandeln kann. Vor dieser Gefahr nicht gefeit lege ich die Arbeit lieber in dieser Form und in dem Bewußtsein vor, dem Kritiker damit unter Umständen seine Aufgabe erleichtert zu haben.

Herrn Professor Dr. Dr. h. c. Edmund Heinen gilt mein besonders herzlicher Dank für das anregende Interesse, das er dem Thema dieser Arbeit stets entgegenbrachte, und für die produktive Mischung aus Geduld und Ungeduld, durch die er den erfolgreichen Abschluß der Arbeit wesentlich förderte. Herrn Professor Dr. Klaus von Wysocki bin ich für kritische Hinweise dankbar, die mich zu einigen — wie ich hoffe — Klarstellungen vor Drucklegung veranlaßt haben. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft hat die Anfertigung der Schrift großzügig durch ein Habilitandenstipendium unterstützt.

Bei meinen ehemaligen Kollegen am Institut für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München möchte ich mich für zahlreiche Diskussionen und Hinweise sowie Hilfen bei der technischen Abwicklung der Arbeit bedanken. Zu besonders ausgiebigen und klärenden Gesprächen waren vor allem stets die Herren Dipl.-Kfm. Christoff Aschoff, Professor Dr. Peter U. Kupsch, Dipl.-Kfm. Hans-Peter Müller-Bader und Professor Dr. Ralf Reichwald bereit, wofür ich ihnen vielmals danke.

Nicht zuletzt richtet sich mein Dank an den Inhaber des Verlages Duncker & Humblot, Herrn Ministerialrat a. D. Prof. Dr. Johannes Broermann, der in kooperativer Weise die verlegerische Betreuung dieser Schrift übernommen und für ihre zügige Veröffentlichung Sorge getragen hat.

München, im April 1976

*Arnold Picot*

## Inhaltsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| <b>Anlässe und Abgrenzung der Untersuchung</b> ..... | 13 |
|--|----|

### *Kapitel I*

#### **Wege zu einer umweltorientierten Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Erfolgsbeurteilung**

|  |    |
|--|----|
| 1. Unzulänglichkeiten des klassischen Erfolgsbegriffs .....  | 18 |
| 11. Inhalt des klassischen Erfolgsbegriffs .....   | 18 |
| 12. Notwendigkeiten einer Ergänzung des Erfolgsbegriffs .....  | 19 |
| 2. Die Rolle der „sozialen Verantwortung“ als Anstoß zu einer verstärkten<br>Umweltorientierung der Unternehmensführung .....                          | 23 |
| 21. Schwierigkeiten einer Operationalisierung des Begriffs „soziale<br>Verantwortung“ .....  | 23 |
| 22. Soziale Verantwortung als Zweck? .....   | 25 |
| 23. Soziale Verantwortung als Mittel .....   | 32 |
| 3. Ausweitung der Umweltorientierung als Reaktion auf veränderte Be-<br>dingungen des Unternehmungsverhaltens und des Unternehmungs-<br>erfolges ..... | 38 |
| 31. Entwicklungsstadien des Unternehmungsverhaltens gegenüber der<br>Umwelt .....  | 39 |
| 32. Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Umweltbeziehungen ....  | 43 |
| 33. Ein Bezugsrahmen zur Analyse zusätzlicher Umweltbeziehungen ..   | 46 |
| 4. Merkmale gegenwärtiger Vorschläge für eine umweltorientierte Ergän-<br>zung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens .....                      | 50 |
| 41. Forschungsinteressen an der Entwicklung gesellschaftsbezogener<br>Rechenwerke .....  | 51 |
| 42. Freiheitsgrade der Gestaltung gesellschaftsbezogener Rechenwerke   | 55 |
| 43. Kriterien zur Beurteilung von Ansätzen einer umweltorientierten<br>Erfolgsrechnung .....   | 62 |
| 5. Zusammenfassung und weiteres Vorgehen .....   | 64 |

## Kapitel II

**Marktlich vermittelte externe Entscheidungskonsequenzen**

|   |     |
|---|-----|
| 1. Darstellung des Ansatzes .....   | 69  |
| 11. Kennzeichen der diskutierten Entscheidungsfolgen .....  | 69  |
| 12. Die Absatzrente als relevantes Untersuchungsbeispiel .....  | 71  |
| 2. Prämissen und Interpretationsprobleme der Theorie der Absatzrente .....  | 76  |
| 21. Die Absatzrente im Falle eines Einproduktunternehmens mit einem Abnehmer .....  | 76  |
| 211. Die Brauchbarkeitsvoraussetzungen der Preisabsatzfunktion .....  | 76  |
| 212. Probleme der Konstruktion einer geeigneten Nachfragefunktion (Preisabsatzfunktion) .....   | 78  |
| 2121. Diskussion der Standardvoraussetzungen .....  | 78  |
| 2122. Die Problematik eines konstanten Grenznutzens des Geldes .....  | 81  |
| 213. Berechnungsmodalitäten und Interpretation der Absatzrente .....  | 83  |
| 2131. Die klassische Berechnungsmethode .....   | 83  |
| 2132. Eine alternative Berechnungsmethode und eine Neuinterpretation der Absatzrente .....  | 86  |
| 2133. Möglichkeiten der Entstehung negativer Absatzrenten .....   | 91  |
| 2134. Die Aussagekraft partialanalytisch ermittelter Absatzrenten .....   | 92  |
| 2135. Wertimplikationen der Absatzrente als Nützlichkeitsindikator .....  | 94  |
| 22. Die Absatzrente im Falle einer Mehrproduktunternehmung mit mehreren Abnehmern .....   | 96  |
| 3. Probleme der empirischen Realisierung des Konzepts der Absatzrente .....   | 101 |
| 31. Probleme einer sekundärstatistischen Erhebung der Preisabsatzfunktion .....   | 103 |
| 32. Probleme der Ermittlung der Preisabsatzfunktion durch Primärerhebung .....  | 107 |
| 4. Zusammenhänge zwischen marktlich vermittelten externen und internen Entscheidungskonsequenzen am Beispiel von Absatz- und Beschaffungsrenten .....     | 110 |
| 41. Unternehmungspolitische Zusammenhänge zwischen internen und externen marktlichen Entscheidungskonsequenzen auf der Grundlage des Rentenkonzepts ..... | 111 |
| 42. Die Problematik der Abgrenzung von Absatz- und Beschaffungsrenten .....   | 117 |
| 5. Die Bedeutung marktlich vermittelter externer Entscheidungskonsequenzen für eine Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Erfolgsanalyse .....         | 122 |

*Kapitel III***Außermarktlich vermittelte externe Entscheidungskonsequenzen**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Darstellung des Ansatzes .....  | 126 |
| 11. Kennzeichen der diskutierten Entscheidungsfolgen .....   | 126 |
| 12. Die Anwendung in der gesellschaftsbezogenen Erfolgsermittlung ..   | 128 |
| 13. Die negativen außermarktlich vermittelten externen Entschei-<br>dungskonsequenzen als relevanter Untersuchungsbereich .....                                  | 132 |
| 2. Probleme der Bestimmung von außermarktlich vermittelten externen<br>Entscheidungskonsequenzen .....   | 135 |
| 21. Die Frage der Zuordnung auf Entscheidungen der Unternehmung  | 136 |
| 211. Das Verursachungsproblem .....  | 136 |
| 212. Das Zurechnungsproblem .....  | 141 |
| 22. Die Frage der Nichtbeteiligung an der Entscheidung .....   | 146 |
| 221. Zustimmung, Ablehnung und Beteiligung .....   | 147 |
| 222. Indirekte Beteiligung .....   | 149 |
| 223. Symbolische Beteiligung .....   | 152 |
| 23. Die Frage der Relevanz .....   | 153 |
| 231. Grundlegende Probleme .....   | 153 |
| 232. Relevanzbedingungen .....   | 156 |
| 233. Relevanzhypothesen und Zurechenbarkeit .....  | 160 |
| 3. Probleme der Erfassung von relevanten außermarktlich vermittelten<br>externen Entscheidungskonsequenzen .....   | 164 |
| 31. Meßmöglichkeiten der Mengenkompente .....  | 165 |
| 311. Überblick über mögliche Meßobjekte .....  | 165 |
| 312. Besondere Probleme der Erhebungsschritte .....  | 170 |
| 32. Das Bewertungsproblem .....  | 177 |
| 321. Möglichkeiten monetärer Bewertung .....   | 178 |
| 3211. Zur betriebswirtschaftlichen Sicht des Problems .....  | 178 |
| 3212. Als-ob-Werte bei Antizipation konkreter Maßnahmen  | 181 |
| 3213. Als-ob-Werte bei Antizipation gesellschaftlicher Be-<br>wertungsprozesse .....   | 185 |
| 322. Möglichkeiten nichtmonetärer Bewertung .....  | 191 |
| 4. Die Bedeutung außermarktlich vermittelter externer Entschei-<br>dungskonsequenzen für eine Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Erfolgs-<br>analyse ..... | 195 |

*Kapitel IV***Zur weiteren Entwicklung einer umweltorientierten  
Erfolgsbeurteilung von Unternehmungen**

|  |            |
|--|------------|
| 1. Die Ausgangssituation .....   | 199        |
| 11. Ergänzungsbedürftigkeit der Erfolgsbeurteilung .....   | 199        |
| 12. Hindernisse einer integrierten Rechnung mit externen Entscheidungs-<br>konsequenzen .....                          | 200        |
| 121. Das Problem der operationalen Unterscheidung der Konse-<br>quenzarten .....                                       | 201        |
| 122. Das Problem der einheitlichen Messung und Bewertung X ..  | 203        |
| 123. Das Problem der Selektion und Kontinuität .....   | 205        |
| 2. Methodische Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung .....   | 206        |
| 21. Indikatorenansatz als methodischer Rahmen zur Abbildung er-<br>folgsrelevanter Umweltbeziehungen .....             | 207        |
| 211. Indikatorensystem versus Kennzahlensystem .....   | 207        |
| 212. Entwicklung eines allgemeinen Indikatorenmodells .....  | 209        |
| 213. Zusammenhänge mit der klassischen Erfolgsrechnung .....   | 213        |
| 22. Beispielhafte Anwendung für zwei Beziehungsfelder .....  | 215        |
| 221. Ein Indikatorensystem zum Beziehungsfeld Unternehmung —<br>Konsumenten .....                                      | 215        |
| 222. Ein Indikatorensystem zum Beziehungsfeld Unternehmung —<br>Belegschaft .....                                      | 223        |
| 223. Exkurs: Zur Bedeutung des Human Resource Accounting im<br>Rahmen einer Weiterentwicklung der Erfolgsanalyse ..... | 229        |
| 3. Realisierungschancen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unterneh-<br>mungen .....                                 | 233 X      |
| 31. Beurteilung des diskutierten Vorgehens .....   | 233        |
| 32. Fragen einer praktischen Anwendung .....   | 235        |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>242</b> |

## Verzeichnis der Abbildungen

|   |     |
|---|-----|
| Abb. 1: Freiwillige echte Sozialverantwortung als spieltheoretisches Problem .....  | 28  |
| Abb. 2: Modellzusammenhänge zwischen sozialer Verantwortung und Gewinn .....  | 33  |
| Abb. 3: Empirische Zusammenhänge zwischen Sozialer Verantwortung und Eigenkapitalrentabilität nach Bowman .....                               | 36  |
| Abb. 4: Drei Verhaltensmodelle der Unternehmung .....   | 40  |
| Abb. 5: Bereiche der Unternehmungsumwelt .....  | 43  |
| Abb. 6: Die Umweltbeziehungen der Unternehmung im Kräftefeld der Veränderung sozialer Probleme .....  | 47  |
| Abb. 7: Matrix der betriebswirtschaftlichen Umweltbeziehungen und Schwerpunkte externer Berichtstätigkeit nach Toan .....                     | 57  |
| Abb. 8: Zusammenhang zwischen erwerbswirtschaftlicher und gemeinwirtschaftlicher (gesellschaftsbezogener) Erfolgsrechnung nach Eichhorn ..... | 60  |
| Abb. 9: Struktur einer gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung nach Eichhorn .....   | 61  |
| Abb. 10: Grundsätze für die Gestaltung eines umweltorientierten Rechnungswesens .....   | 62  |
| Abb. 11: Einteilung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsfolgen als Grundlage des weiteren Vorgehens .....                                   | 67  |
| Abb. 12: Graphische Ermittlung der Konsumentenrente und der Unternehmerrente .....  | 74  |
| Abb. 13: Errechnung der Konsumentenrente nach Marshall .....  | 85  |
| Abb. 14: Alternative Berechnungsform der Konsumentenrente .....   | 88  |
| Abb. 15: Graphische Ermittlung einer Konsumentenrente bei veränderter Berechnungsweise .....  | 89  |
| Abb. 16: Sekundärstatistische Analyse von Umsatzdaten .....   | 105 |
| Abb. 17: Wirkungsweisen alternativer Erfolgspolitiken auf die Komponenten des „Gesamtnutzens“ der Unternehmung .....                          | 112 |
| Abb. 18: Zusammenhänge zwischen den Absatzrenten in einer mehrstufigen Wirtschaft .....   | 120 |
| Abb. 19: Beispiel einer sozio-ökonomischen Erfolgsrechnung nach Linowes .....   | 131 |
| Abb. 20: Zusammenhänge zwischen Betroffenheit und Beteiligung .....   | 146 |

|  |     |
|--|-----|
| Abb. 21: Abhängigkeit der externen Beeinträchtigung vom Ausmaß des Konsens im Entscheidungskollegium .....   | 148 |
| Abb. 22: Wirkungen indirekter Entscheidungsbeteiligung .....   | 150 |
| Abb. 23: Möglichkeiten der Abgrenzung unternehmensrelevanter externer Entscheidungsfolgen in Abhängigkeit von ihrer Zurechenbarkeit und vom Informationsgrad über ihre Rückwirkungen ..... | 162 |
| Abb. 24: Einwirkungsmatrix für außermärklich vermittelte externe Entscheidungskonsequenzen .....   | 163 |
| Abb. 25: Überblick über negative außermärklich vermittelte externe Effekte, die von einer Unternehmung ausgehen und als Meßobjekte auftreten können .....                                  | 167 |
| Abb. 26: Umweltbelastung nach Hauptverursachern .....  | 168 |
| Abb. 27: Komponenten des Erhebungsprozesses .....  | 171 |
| Abb. 28: Überblick über betriebswirtschaftlich relevante öffentliche Maßnahmen zur Beeinflussung des Umweltverhaltens .....  | 182 |
| Abb. 29: Optimale Reduktion eines externen Effekts ..... X .....   | 187 |
| Abb. 30: Indikatorenmodell zur Abbildung erfolgsrelevanter Umweltbeziehungen .....   | 212 |
| Abb. 31: Zusammenhänge zwischen Indikatorensystem und klassischem Erfolg bei erweiterter Erfolgsanalyse .....  | 213 |
| Abb. 32: Bezugsrahmen für ein Indikatorensystem Unternehmung — Konsumenten .....   | 217 |
| Abb. 33: Indikatoren-Matrix für das Beziehungsfeld Unternehmung — Konsumenten .....  | 219 |
| Abb. 34: Bezugsrahmen für ein Indikatorensystem Unternehmung — Belegschaft .....   | 224 |

## Anlässe und Abgrenzung der Untersuchung

Beziehungen zwischen der Unternehmung und ihrer gesellschaftlichen Umwelt finden in jüngster Zeit in der Betriebswirtschaftslehre zunehmende Aufmerksamkeit<sup>1</sup>. Dabei wird versucht, die Wechselwirkungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft stärker als bisher in betriebswirtschaftliche Aussagensysteme einzubeziehen. Gefördert wurde diese Entwicklung von einem wachsenden Bewußtsein der Öffentlichkeit für gesellschaftliche Zusammenhänge. Die Auseinandersetzung um den wissenschaftlichen Standort und um die gesellschaftliche Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre<sup>2</sup> hat das fachliche Interesse an umweltorientierten Fragestellungen noch zusätzlich angeregt.

Daß die Betriebswirtschaftslehre „neben innerorganisatorischen auch gesellschaftspolitische Problemstellungen in die Diskussion aufnimmt“<sup>3</sup>, ist nicht grundsätzlich neu<sup>4</sup>. Es wird jedoch „stärker als bisher betont, daß die Gesellschaft... Akzente für die Entscheidungsprämissen der Individuen und... für die Formulierung von Gruppennormen und Organisationszielen setzt“<sup>5</sup> und daß die Begrenztheit der Umweltressourcen vom Unternehmer „Rücksichtnahme auf die Fernwirkungen seiner heutigen Handlungen erfordert“<sup>6</sup>.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit einem Ausschnitt des komplexen Beziehungsgefüges zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt. Ihr Untersuchungsbereich wird durch die folgende Fragestellung beschrieben: *Welche Informationen über umweltbezogene Entscheidungskonsequenzen, die vom klassischen betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen nicht systematisch erfaßt werden, könnten für die private Unternehmung von Interesse sein, und welche grundsätzlichen Probleme wirft eine derartige Erweiterung des betrieblichen Informationssystems aus einzelwirtschaftlicher Sicht auf?* Mit der Arbeit wird der Versuch unternommen, die theoretischen und methodischen Grundlagen einer umweltorientierten Erweiterung der betrieblichen Informationswirtschaft zu analysieren und, wo es möglich erscheint, weiterzuentwickeln.

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Albach (1974), Mertens (1975), Oettle (1971), Preston (1975).  
<sup>2</sup> Vgl. etwa Dlugos et al. (1972) und Kortzfleisch (1971).  
<sup>3</sup> Heinen (1972 a), S. 49.  
<sup>4</sup> Vgl. etwa Schmalenbach (1958), Nicklisch (1932).  
<sup>5</sup> Heinen (1971 a), S. 436.  
<sup>6</sup> Oettle (1972), S. 201.

Anregungen für die Bearbeitung dieser Problemstellung gehen auf neuere Entwicklungen im Bereich des Rechnungswesens, der Organisationstheorie und der ökonomischen Umwelttheorie zurück.

Im Bereich des *Rechnungswesens* sind zahlreiche Vorschläge mit dem Ziel entwickelt worden, die bisher nicht dokumentierten Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten systematisch und formalisiert zu erfassen. „Die Erkenntnis, daß die auf der Finanzbuchhaltung aufgebaute Rechnungs- und Rechenschaftslegung von Unternehmen in Form des Jahresabschlusses nur jene Beziehungen zur Mit- und Umwelt erfaßt, die auf Zahlungsvorgängen beruhen, läßt den Wunsch verständlich werden, gesellschaftsbezogene Rechnungs- oder Berichtssysteme zu entwickeln, die in der Lage sind, darüber hinausgehende Umweltbeziehungen von Unternehmungen durch geeignete Maßgrößen abzubilden<sup>7</sup>.“ Ähnliche Entwicklungen zeichnen sich auch für die internen Rechnungsinstrumente wie etwa die Kostenrechnung ab<sup>8</sup>. Allerdings besteht gegenwärtig weder über die betriebswirtschaftliche Begründung und theoretische Einordnung noch über die methodische Fundierung derartiger Konzeptionen ausreichende Klarheit oder Einigkeit. In der Fülle der Vorschläge wird nämlich „der Frage der Ausgestaltung der Rechnungslegung erheblich mehr Gewicht beigelegt als den entscheidenden Grundfragen nach den Annahmen, unter denen die Rechnungslegung erfolgen soll und den Fragen des Informationsbedarfs<sup>9</sup>.“

Im Rahmen der *Organisationstheorie* sind zahlreiche Studien über die Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt entstanden<sup>10</sup>, die für die nähere Beschreibung und Interpretation der vorliegenden Problemstellung herangezogen werden können. Allerdings fehlen Untersuchungen, die sich mit den theoretischen und methodischen Grundlagen einer systematischen Gewinnung von Informationen über die vielfältigen Umweltbeziehungen der Organisation beschäftigen<sup>11</sup>.

Die *ökonomische Theorie* hat sich — vor allem gestützt auf das Konzept der externen Effekte — ausführlich mit den Nebenwirkungen des einzelwirtschaftlichen Verhaltens für die sozio-ökonomische Umwelt befaßt<sup>12</sup>. Demgegenüber hat die Betriebswirtschaftslehre diesen Fragenkreis explizit kaum aufgegriffen. Die wirtschaftspolitische Analyse des Externe-Effekte-Problems und die Betriebswirtschaftspolitik stehen weitgehend isoliert nebeneinander; beide Betrachtungsebenen weisen jedoch Gemeinsamkeiten auf, nämlich die Beurteilung von Konsequenzen einzelwirtschaftlicher Entscheidungen, und beide beeinflussen sich in der Praxis gegenseitig. Es erscheint deshalb sinnvoll, aus betriebswirtschaftlicher Sicht Verbindungen zwischen beiden Theorierichtungen aufzuzeigen.

<sup>7</sup> Wysocki (1975), S. 201; zu weiteren Quellen vgl. Kap. I. 4.

<sup>8</sup> Vgl. Heinen/Picot (1974).

<sup>9</sup> Heigl (1974), S. 2268; ähnlich auch Oettle (1970), S. 10, Dürrhammer (1974), S. 2368, Wysocki (1975), S. 215.

<sup>10</sup> Vgl. z. B. die Überblicke bei Hunt (1972), S. 112 ff., Grunow/Hegner (1972), Kieser (1974), Miles et al. (1974), Jehle (1975), Broden (1975).

<sup>11</sup> Das damit zusammenhängende Überwiegen von formal-abstrakten gegenüber materiellen Gestaltungsansätzen für Informationssysteme in Organisationen wird besonders von Marr (1974), S. 1 ff., beklagt.

<sup>12</sup> Vgl. etwa die von Staaf/Tannian (1974) zusammengestellten Beiträge.

Methoden und Ergebnisse der drei genannten Forschungsbereiche bilden die Basis für die Bearbeitung des Themas. Im Interesse einer möglichst unmittelbaren Erörterung der Grundprobleme wird der Untersuchungsbereich wie folgt *abgegrenzt* und präzisiert:

- (1) Der Arbeit liegt ein weiter Umweltbegriff zugrunde, der das gesamte soziale Umfeld der Unternehmung umfaßt<sup>13</sup>. Unter Umweltbeziehungen werden die Verbindungen zwischen der Unternehmungstätigkeit auf der einen und der Situation der verschiedenen, an der Betriebswirtschaft interessierten und von ihr betroffenen Individuen und Gruppen auf der anderen Seite verstanden. Wirkungen, die von der Unternehmung auf die ökologische Umwelt (enger Umweltbegriff) ausgehen und von der sozialen Umwelt als Problem empfunden werden, bilden somit nur eine Teilmenge der Umweltbeziehungen. Aus der Gesamtheit aller Umweltbeziehungen interessieren vor allem diejenigen, die als Konsequenzen von Unternehmungsentscheidungen entstehen. Von dieser Teilmenge werden dann insbesondere die vom offiziellen Informations- und Rechnungswesen der privaten Unternehmungen nicht erfaßten Umweltbeziehungen analysiert.
- (2) Die Untersuchung erfolgt unter dem Blickwinkel der *Erfolgsanalyse* (Erfolgsbeurteilung), die eine der wichtigsten Aufgaben der betrieblichen Informationswirtschaft darstellt. Gegenstand der Erfolgsanalyse ist die „Untersuchung der einzelnen Quellen des Erfolges“<sup>14</sup>. Die „Beurteilung des jüngst vergangenen und des zukünftigen Ablaufs des Unternehmungsgeschehens anhand interner Erfolgsziffern“ dient dem Zweck, „rechtzeitige und treffsichere Umdispositionen und Umstellungsmaßnahmen zu ermöglichen“<sup>15</sup>. Es ist demnach zu prüfen, inwiefern eine Erweiterung der Erfolgsbeurteilung um die zuvor umrissenen Umweltbeziehungen für die Politik privater Unternehmungen<sup>16</sup> zweckmäßig sein kann und welche Möglichkeiten zur Gewinnung der zugehörigen Umweltinformationen verfügbar sind. Auf dieser Grundlage ist eine spätere Ausweitung der Diskussion auf andere Aufgaben des Rechnungswesens (wie Planungsrechnung, Vermögensrechnung) vorstellbar.
- (3) In der Arbeit werden Bedingungen diskutiert, unter denen eine Unternehmung *freiwillig* bereit sein kann, zusätzliche Erfolgsdeterminanten zu berücksichtigen. Die dafür denkbaren Methoden werden untersucht. Unterstellt wird also nicht, daß die zusätzliche Berück-

---

<sup>13</sup> Vgl. dazu Heinen (1974 b), S. 72, Lepperdinger (1974), S. 4 ff., besonders S. 21 ff.

<sup>14</sup> Sandig (1961), S. 297.

<sup>15</sup> Koch (1970 a), Sp. 473 f.

<sup>16</sup> Vgl. für den Bereich der öffentlichen Betriebe, der hier ausgeklammert bleibt, etwa Jäger (1974).

sichtigung von Umweltbeziehungen rechtlich vorgeschrieben ist. Durch dieses Vorgehen soll zweierlei erreicht werden: Zum einen können damit die Möglichkeiten für dezentrale Initiativen im Bereich einer erweiterten Erfolgsbeurteilung abgesteckt und gefördert werden; zum anderen werden so aber auch diejenigen Konstellationen und Teilprobleme sichtbar, die eine verlässliche freiwillige Regelung nur unzureichend oder überhaupt nicht erwarten lassen.

- (4) Die Untersuchung konzentriert sich auf eine Erweiterung der Erfolgsbeurteilung für Zwecke der *unternehmensinternen* Information und Entscheidungsunterstützung. Probleme, die sich bei entsprechender Ausgestaltung externer Informationsinstrumente (wie z. B. einer vom Wirtschaftsprüfer zu testierenden erweiterten Rechenschaftslegung) zusätzlich einstellen, sind nicht Gegenstand der Arbeit, können jedoch auf ihrer Grundlage gegebenenfalls leichter formuliert und beurteilt werden.
- (5) Die Erörterung des Gewinnungs- und Verarbeitungsproblems zusätzlicher Umweltinformationen richtet sich in erster Linie auf die Nahtstelle zwischen der Kerngruppe der Organisation und den verschiedenen Interessengruppen der Umwelt. Probleme der Gestaltung des Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesses bleiben ausgeklammert. Die Unternehmung wird insofern vereinfacht als eine Art Entscheidungseinheit gesehen, die einer komplexen Umwelt gegenübersteht. Damit wird in dieser Arbeit grundsätzlichen Fragen einer erweiterten *unternehmungspolitischen* Erfolgsanalyse der Vorrang gegenüber ablauforganisatorischen Problemen ihrer innerbetrieblichen Erstellung eingeräumt.

Die Grundlagen einer derart abgesteckten erweiterten Erfolgsanalyse von Unternehmungen sollen in vier Schritten erarbeitet werden:

In *Kapitel I* werden Argumente für eine erweiterte Erfolgsbetrachtung diskutiert. Nach einer kurzen Auseinandersetzung mit dem Erfolgsbegriff wird der Versuch unternommen, auf die Fragestellung, warum sich eine Unternehmung mit bislang nicht erfaßten Konsequenzen ihrer Tätigkeit auseinandersetzen oder sich für „fremde“ Probleme interessieren könnte, aus spiel-, modell- und organisationstheoretischer Sicht Antworten zu finden. Anschließend werden die Merkmale vorliegender Vorschläge für eine umweltorientierte Erweiterung der Erfolgsbeurteilung skizziert und darauf aufbauend die Grundlagen für das weitere Vorgehen entwickelt.

*Kapitel II* setzt sich detailliert mit den über den Markt vermittelten externen Entscheidungskonsequenzen auseinander, einer bislang nicht erfaßten Kategorie möglicher Erfolgsdeterminanten. Am Beispiel des Absatzrenten-Konzeptes werden die Probleme der theoretischen Her-

leitung und empirischen Erfassung von derartigen Entscheidungsfolgen im einzelnen analysiert. Zugleich wird die Bedeutung der mikroökonomisch formulierten marktlichen Interdependenzen für die Erweiterung der betrieblichen Erfolgsanalyse kritisch diskutiert.

*Kapitel III* widmet sich der Erörterung von außermärklich vermittelten externen Entscheidungskonsequenzen. Aus entscheidungs- und organisationstheoretischer Sicht werden die wesentlichen Fragen der generellen Bestimmung derartiger Handlungsfolgen formuliert und Möglichkeiten ihrer Beantwortung diskutiert. Anschließend sind Probleme und Verfahren der konkreten mengen- und wertmäßigen Erfassung dieser Art von Entscheidungskonsequenzen aus einzelwirtschaftlicher Sicht Gegenstand der Untersuchung.

In *Kapitel IV* wird zunächst aus den zuvor analysierten grundlegenden Problemen und Möglichkeiten ein Resümee gezogen. Darauf aufbauend werden die Grundzüge eines ergänzenden eigenen Ansatzes mit Hilfe sozialer Indikatoren entwickelt. Durch diesen Vorschlag werden die Ziele der umweltorientierten Erfolgsbeurteilung in einigen Punkten möglicherweise besser erreichbar. Am Beispiel von zwei Beziehungsfeldern zwischen Unternehmung und Umwelt wird die inhaltliche Ausgestaltung dieses methodischen Vorschlags in den Grundzügen diskutiert. Abschließend wird auf eine Reihe weiterhin ungelöster Probleme und auf mögliche Folgewirkungen einer praktischen Anwendung von erweiterten Erfolgsanalysen hingewiesen.

Aus methodologischer Sicht weist die Arbeit Aspekte einer modelltheoretischen Möglichkeitsanalyse, einer realtheoretischen Wirklichkeitsanalyse und einer praktisch-normativen Gestaltungsanalyse auf. In den Kapiteln I bis III herrschen die beiden ersten Betrachtungsebenen vor; in Kapitel IV überwiegt der praktisch-normative Charakter. Naturgemäß können in einer Arbeit, die eine umfassende Grundlagenanalyse von Gestaltungsproblemen für ein empirisch relevantes, bisher aber wenig untersuchtes Gebiet anstrebt, die verschiedenen methodologischen Ebenen nicht durchweg überschneidungsfrei abgehandelt werden.

## Kapitel I

### Wege zu einer umweltorientierten Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Erfolgsbeurteilung

Das folgende Kapitel soll den Untersuchungsrahmen umreißen und die wichtigsten begrifflichen und inhaltlichen Grundlagen präzisieren. Ziel ist es, die zunehmende Bedeutung der Umweltbeziehungen für die Existenz- und Erfolgssicherung von Betriebswirtschaften theoretisch einzuordnen und die daraus resultierenden Informationsbedürfnisse und -ansätze zu skizzieren.

#### 1. Unzulänglichkeiten des klassischen Erfolgsbegriffs

##### 11. Inhalt des klassischen Erfolgsbegriffs

In der Betriebswirtschaftslehre wird im allgemeinen unter „Erfolg“ die Differenz zwischen Ertrag und Aufwand, Einnahmen und Ausgaben bzw. zwischen Endbestand und Anfangsbestand des Vermögens einer Abrechnungsperiode verstanden<sup>1</sup>. Der Erfolg als wichtiges Rechnungsziel des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens ist eine monetäre Größe, die sich in einem Überschuß (Gewinn) oder einem Fehlbetrag (Verlust) ausdrücken kann. Sie wird nach allgemein akzeptierten handelsrechtlichen, steuerrechtlichen oder kostenrechnerischen Verfahrensregeln innerhalb bestimmter Bandbreiten exakt ermittelt<sup>2</sup>. Wird, wie dies gemeinhin mit Recht geschieht, die Gewinnerzielung als dominantes Oberziel der privatwirtschaftlichen Unternehmung unterstellt, so zeigt die Höhe des ermittelten Gewinns zugleich das Ausmaß der Zielerreichung der Betriebswirtschaft an. Erfolg ist in einem allgemeineren Sinne „der Grad, in dem ein Ziel erreicht worden ist“<sup>3</sup>, in diesem Falle also der Grad der Erreichung des Gewinnziels einer Betriebswirtschaft. Die ökonomisch-monetären Konsequenzen aus den unmittelbaren markt-

---

<sup>1</sup> Vgl. zu dieser weithin üblichen Interpretation des Erfolgsbegriffs und zu seinen Spielarten z. B. Koch (1970), Kühnau (1959), Pohmer/Bea (1970), Sandig (1961), Witte/Klein (1974), S. 18 ff., Wittgen (1974), S. 52 f., Wöhe (1973), S. 36 f.

<sup>2</sup> Vgl. zu den Freiheitsgraden des Gewinnbegriffs und der Gewinnermittlung z. B. Heinen (1971), S. 59 ff., Chmelik (1972).

<sup>3</sup> Flohr (1964), S. 10, vgl. auch Flohr (1963), S. 389, Derfuß (1974), S. 85, Schmidt-Sudhoff (1967), S. 125.

lichen Umweltbeziehungen der Unternehmung finden in dieser Größe ihren kompakten Niederschlag.

Die Betriebswirtschaftslehre hat der Diskussion des Erfolgsbegriffs und der Entwicklung von Verfahrensvorschlägen zur zielgerechten Ermittlung des Gewinns in der Vergangenheit große Aufmerksamkeit gewidmet. Es ist nicht zuletzt diesen vielfältigen Arbeiten zu verdanken, daß heute die Problematik einer „richtigen“ Gewinnermittlung und die Schwierigkeiten einer allseits befriedigenden Kodifizierung der entsprechenden Vorschriften nahezu vollständig durchdrungen und fester Bestandteil des Lehrgebäudes sowie des praktischen Wissens sind. Ein Ausdruck dieser traditionsreichen Forschungsarbeit sind die Bilanztheorien, deren Zweck vor allem darin besteht, theoretisch konsistente sowie operationale Definitionen des Gewinns zu entwerfen, wobei dem jeweiligen Entwurf bestimmte ökonomische Prämissen zugrunde gelegt werden<sup>4</sup>.

Verschiedene bilanztheoretische Ansätze bemühen sich um die Operationalisierung des auf I. Fisher zurückgehenden Konzepts des ökonomischen Gewinns. Damit soll die theoretische Grundlage für die Ermittlung eines in erster Linie zukunftsabhängigen Gewinns als umfassender Erfolgsmaßstab der Unternehmung gelegt werden<sup>5</sup>. So logisch stringent die Implikationen dieses kapitaltheoretischen Gewinnbegriffs sind — aus praktischer Sicht erscheint das Konzept wegen der innewohnenden, kaum lösbaren Prognose- und Zurechnungsprobleme sowie wegen des unterstellten Zielmonismus zumindest nicht allgemeingültig verwendbar. Allerdings ist zu unterstreichen, daß mit dem ökonomischen Gewinn und den auf ihm aufbauenden Bilanzmodellen die klassische betriebswirtschaftliche Erfolgsgröße eine präzise idealtypische Formulierung und eine sehr verfeinerte analytische Ausarbeitung erfahren hat.

## 12. Notwendigkeiten einer Ergänzung des Erfolgsbegriffs

Die angedeutete Grundauffassung der Betriebswirtschaftslehre zum Erfolgsbegriff hat jedoch von jeher Relativierung und Kritik hervorgehoben. Der Gewinn als der dem Unternehmer zufließende Überschuß in marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnungen wurde von vielen Fachvertretern als ein zu eng angelegter Erfolgsmaßstab eingestuft, da er die *ordnungspolitische* Funktionserfüllung der Unternehmungen nicht immer ausreichend steuern könne. So haben neben anderen Schmalenbach, K. Hax und Weisser darauf hingewiesen, daß der privatwirtschaftliche Gewinn nur insofern ein Erfolgsmaßstab sein könne, als seine Erzielung gleichgerichtet die „Gesamtwirtschaftlichkeit“, also die Sparsamkeit der

<sup>4</sup> Vgl. dazu etwa den Überblick über die wichtigsten Bilanztheorien bei Heinen (1974), S. 39 ff.

<sup>5</sup> Vgl. zum ökonomischen Gewinn insbesondere Heinen (1974), S. 89 ff., D. Schneider (1963), Wegenast (1971), Wegmann (1970).

volkswirtschaftlichen Ressourcenverwendung insgesamt fördere. Da dies längst nicht immer der Fall sei, müsse letzten Endes ein übergeordnetes ökonomisches Kriterium wie die gesamtwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit ausschlaggebender Erfolgsmaßstab sein.

„Nicht, daß ein Fabrikant viel oder wenig verdient, besorgt uns hier, sondern lediglich das Ziel, daß nicht durch unwirtschaftliche Arbeit Güter verschwendet werden. Es wäre nicht notwendig, diese Unterscheidung zu machen, wenn nicht privatwirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Nutzen oft auseinanderfielen“, schreibt Schmalenbach<sup>6</sup>.

K. Hax weist darauf hin, daß die Diskrepanz zwischen einzel- und gesamtwirtschaftlichen Bewertungsmaßstäben von Aufwand und Ertrag die Aussagekraft des betriebswirtschaftlichen Gewinns als Erfolgsindikator vermindert: Weil „die Preise nicht immer mit den volkswirtschaftlichen Werten übereinstimmen, ist es fraglich, ob und inwieweit der sich dabei ergebende Überschuß als Maßstab für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung zu dienen vermag“. Man müßte also eigentlich „Aufwand und Ertrag zu ihren volkswirtschaftlichen Werten abrechnen“<sup>7</sup>.

Ein solches Vorhaben stößt allerdings auf erhebliche Schwierigkeiten, auf die schon frühzeitig vor allem Weisser aufmerksam gemacht hat: „Wollten wir hier messen, so müßten wir zuverlässig wirklich alle positiven und negativen Interessen . . . nicht nur in ihrem Inhalt, sondern auch in ihrer Stärke quantitativ bestimmen und eine Summe aus ihnen bilden und diese Summe mit dem ebenso ermittelten tatsächlich Erreichten vergleichen können. Das dürfte unerreicht sein“<sup>8</sup>.

Die zitierten Stellungnahmen — vor Jahrzehnten erstmalig formuliert — blieben meist bei der globalen Problembeschreibung stehen und sind von der Betriebswirtschaftslehre kaum aufgegriffen worden. Sie muten jedoch heute noch (oder wieder) modern an. Angesichts der Diskussionen um Verknappung der Rohstoffe, um Umweltverschmutzung und um physische und psychische Schädigungen des Menschen als Folgewirkungen industrieller Produktion wird vermehrt bezweifelt, ob die gängigen Instrumente des Rechnungswesens ausreichend sind für eine adäquate Erfolgsbeurteilung und Steuerung einzelwirtschaftlichen Verhaltens. Daß sich die Wirtschaftswissenschaften um die damit zusammenhängenden schwierigen theoretischen und methodischen Aufgaben bislang kaum gekümmert, sondern die ökonomistische Verengung der Betrachtung teilweise noch gefördert haben, wird von Oettle wie folgt begründet: „Diese Wissenschaften haben insbesondere durch die in ihnen

<sup>6</sup> Schmalenbach (1963), S. 2; vgl. auch ebenda, S. 3, wo Schmalenbach verschiedene Beispiele für ein solches Auseinanderklaffen anführt, ferner Schmalenbach (1958), S. 56 ff. Die volkswirtschaftlichen Autoren, die sich bereits frühzeitig mit möglichen und tatsächlichen Unvereinbarkeiten zwischen privatem (einzelwirtschaftlichem) und öffentlichem (gesamtwirtschaftlichem) Erfolg beschäftigt haben, sollen hier nicht weiter analysiert werden. Vgl. dazu exemplarisch Pigou (1932), besonders S. 131 ff., 172 ff., 213 ff.

<sup>7</sup> K. Hax (1948), S. 6.

<sup>8</sup> Weisser (1956), S. 994. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird sich zeigen, daß mit dieser Problemformulierung bereits zahlreiche Schwierigkeiten der heutigen gesellschaftsbezogenen Rechnungsansätze angesprochen sind.

weit verbreitete Wertungsabstinenz mit dazu beigetragen, die gegenwärtige Überbetonung der wirtschaftlichen Seite des Lebens und die Orientierung an kurzen ökonomischen Horizonten herbeizuführen. Sie müssen gewissermaßen Wiedergutmachung üben, indem sie ohne Rücksicht auf mächtige privatwirtschaftliche Interessen der Erkenntnis zum Durchbruch verhelfen, daß nicht um der Wirtschaft, sondern um außerwirtschaftlicher Werte willen gewirtschaftet wird. Ihnen ist weiterhin aufgegeben, Maßstäbe zu entwickeln, an denen sich das Haushalten mit den natürlichen Hilfsquellen orientieren kann<sup>9</sup>.“

Zu diesen in erster Linie ordnungspolitisch orientierten Anstößen einer Revision des klassischen betriebswirtschaftlichen Erfolgsbegriffs treten weitere Entwicklungen, die sich mit den zuvor aufgezeigten teilweise überschneiden. Die verstärkte entscheidungs- und organisations-theoretische Durchdringung betriebswirtschaftlicher Probleme läßt immer deutlicher werden, daß an der Entwicklung der Unternehmung nicht allein die Eigen- und Fremdkapitalgeber interessiert sind, sondern daß die Interessen weiterer Gruppen von dem Geschehen in Betriebswirtschaften berührt werden und daß diese Interessen mit denen der Kapitalgeber keineswegs stets gleichgerichtet sind<sup>10</sup>.

Interessengruppen wie Arbeitnehmer, Abnehmer, Lieferanten und Staat versuchen, unter den jeweiligen Rahmenbedingungen ihre Ziele so weit wie möglich zu Zielen der Organisation „Betriebswirtschaft“ zu machen und/oder die Rahmenbedingungen zu ihren Gunsten zu verändern. Die resultierenden Verhaltensweisen der Betriebswirtschaft sind auf der Basis der jeweiligen Machtverteilung als Interessenkompromiß zwischen den verschiedenen Gruppierungen der Unternehmungsumwelt und der organisatorischen Kerngruppe aufzufassen. Akzeptiert man diese interessenpluralistische (koalitionstheoretische) Sicht der Unternehmung, so erscheint es konsequent, eine Erweiterung der Vorstellung vom einzelwirtschaftlichen Erfolg zu diskutieren. Wenn Erfolg als Zielerreichung aufgefaßt wird und wenn zugleich eine Pluralität der an eine Unternehmung herangetragenen und von ihr zu verwirklichenden Ziele gegeben ist, dann kann die Berücksichtigung eines einzelnen Zieles nicht mehr ausreichender Erfolgsmaßstab sein. Die Erfolgsbegriffe des Rechnungswesens sind dann allein nicht in der Lage, das Interessenspektrum zu repräsentieren, wenngleich wohl jede Interessengruppe auch an den bisherigen Gewinninformationen interessiert ist.

Auch in der interessenpluralistischen Auffassung von der Unternehmung bleibt im marktwirtschaftlichen System der Gewinn die wich-

<sup>9</sup> Oettle (1972), S. 202; ähnlich Loitsberger (1971), Wächter (1973), besonders S. 56 ff.

<sup>10</sup> Vgl. z. B. Heinen (1971), S. 203 ff., W. Kirsch (1971), S. 110 ff., Kirsch/Meffert (1970), Cyert/March (1963), Steinmann (1969).

tigste, ordnungspolitisch dominierende Steuerungs- und Erfolgsgröße; er ist jedoch zu ergänzen um weitere Komponenten, die die spezifischen Interessenfelder anderer beteiligter Gruppen abdecken. Durch die Aufnahme derartiger Hintergrundinformationen, die im bisherigen Rechnungswesen nicht erfaßt werden, lassen sich die „koalitionspolitischen“ Erfolgsbedingungen der Unternehmung besser einschätzen. Nur dieses vertiefte Kenntnis des Unternehmungserfolges kann in einer Organisation dann — intern wie extern — umfassend die Funktionen wahrnehmen, die der Erfolgsermittlung in aller Regel zukommen sollten<sup>11</sup>, nämlich

- die Planungsinformationsfunktion, d. h. zu wissen, in welchem Ausmaß welche Ziele erreicht wurden und wo „Defizite“ vorliegen,
- die Sanktionsfunktion, d. h. positive Sanktionen zu erlangen oder negative Sanktionen zu vermeiden im Rahmen von informellen oder formellen Kontrollaktivitäten der interessierten Gruppen,
- die Beeinflussungsfunktion, nämlich die Einstellungen der Beteiligten mit Hilfe des Erfolgsnachweises in der erwünschten Richtung zu beeinflussen<sup>12</sup> und über die Tätigkeiten der Unternehmung aufzuklären.

Die angedeuteten Entwicklungstendenzen haben auf gesamtwirtschaftlicher Ebene einen Vorläufer bzw. eine Parallele: Seit einigen Jahren wird die Aussagefähigkeit des Brutto- oder Nettosozialprodukts als volkswirtschaftlicher Erfolgsindikator bezweifelt und eine Ergänzung um weitere Indikatoren gefordert, die den — wie auch immer definierten — Zustand der Gesellschaft beschreiben und damit die Beurteilung des Erfolges wirtschaftlicher und politischer Aktivitäten erleichtern sollen. Die zahlreichen von der *Sozialen-Indikatoren-Bewegung* diskutierten inhaltlichen und methodischen Ansätze<sup>13</sup> gehen von der Prämisse aus, daß die gewünschten Daten und Informationen auch tatsächlich beschaffbar sind. Bei einer praktischen Verwirklichung hätten deshalb ohne Zweifel auch die Unternehmungen in erweiterter Form Rechenschaft über die verschiedenen Bereiche und Auswirkungen ihrer Tätigkeit zu geben, so daß sich auch unter diesem Aspekt eine Diskussion eines erweiterten Erfolgsbegriffs auf betriebswirtschaftlicher Ebene als notwendig erweist.

Schließlich ist zu überlegen, inwieweit die gegenwärtigen *Unternehmensleitungen ein Interesse* an breiteren Informationsgrundlagen für ihre Tätigkeit und an der Verfolgung der Ziele von bisher nicht so sehr im Mittelpunkt stehenden Gruppen haben können oder sollen. In der

<sup>11</sup> Vgl. dazu Flohr (1963), S. 389, (1964), S. 3 f.

<sup>12</sup> Vgl. als theoretischen Rahmen dafür Kappler (1972).

<sup>13</sup> Vgl. die Überblicke von Leipert (1973), (1975), Zapf (1972), (1974), (1974 a); ferner Kap. IV. 2.

Sicht der klassischen Theorie der Unternehmung leiten die Unternehmer ihr dominantes Ziel aus ihrer Eigentümerposition ab. Auch die Manager-Unternehmer, von den Eigentümern eingesetzt, sind in erster Linie dem eigentümerorientierten Gewinnziel verpflichtet, verfolgen jedoch häufig weitere, ihren privaten Interessen dienende Ziele wie Prestigestreben, Umsatz (als Tantiemegrundlage) und Unabhängigkeit gegenüber den Kontrollgremien. In jüngster Zeit entsteht jedoch vielfach der Eindruck, die Unternehmungsleitung sei über die oben genannten koalitions-theoretischen Begründungen hinaus daran interessiert und dazu verpflichtet, Ziele dritter Gruppen zu verfolgen. Diese Vorstellung soll anschließend diskutiert werden.

## **2. Die Rolle der „sozialen Verantwortung“ als Anstoß zu einer verstärkten Umweltorientierung der Unternehmungsführung**

Das mögliche Engagement für Ziele und Probleme anderer gesellschaftlicher Gruppen wird häufig unter dem Begriff der „sozialen Verantwortung“ der Unternehmungsführung pauschal zusammengefaßt. Damit soll das für den unternehmerischen Erfolg relevante Zielespektrum erweitert werden. Unklar ist allerdings weithin, was unter „sozialer Verantwortung“ des Managements überhaupt zu verstehen ist. Die Beantwortung dieser Frage hängt eng mit dem Ausmaß der Erweiterungsnotwendigkeit des Erfolgsbegriffs zusammen. Die Frage nach den Möglichkeiten einer sozialen Verantwortung der Unternehmungsführung soll deshalb eingehender untersucht werden. Ist ein echtes soziales Engagement der organisatorischen Kerngruppe für die Belange anderer gesellschaftlicher Gruppen festzustellen bzw. zu erwarten, oder handelt es sich um eine besondere Spielart der Wahrnehmung von Verantwortung für den ökonomischen Unternehmungserfolg? Nach einer kurzen Diskussion der begrifflichen Schwierigkeiten soll diese Frage vorwiegend modelltheoretisch erörtert werden.

### **21. Schwierigkeiten einer Operationalisierung des Begriffs „soziale Verantwortung“**

Der Begriff „soziale Verantwortung“ wird in der Literatur und in der öffentlichen Diskussion ungenau und unterschiedlich verwandt. Steinmann sieht drei inhaltliche Schwerpunkte, die in der Literatur diesem Begriff zugeordnet werden<sup>1</sup>: Beachtung der Interessen aller Bezugsgruppen der Unternehmung bei Managemententscheidungen, Ausgleich widerstrebender Interessen und Erwirtschaftung eines ausreichenden Gewinns. Derartige Zielformulierungen geben mögliche inhaltliche Dimensionen global an, sind aber kaum zu operationalisieren und abzu-

<sup>1</sup> Vgl. Steinmann (1973), S. 467 f.

grenzen gegenüber anderen Zielen. Was ist ein „ausreichender Gewinn“; was ist ein „Ausgleich von Interessen“; welches sind die Interessen der Bezugsgruppen; in welchem Verhältnis steht dieses Ziel zu dem klassischen Ziel der Gewinnerzielung; ist es nur eine andere Umschreibung dessen, was stets in unternehmerischen Entscheidungen beachtet wird, oder beinhaltet es qualitativ neue Elemente?

Ein Blick in die in jüngster Zeit sich gerade auf diesem Gebiet stark vermehrende Literatur verschafft kaum Klarheit. Davis und Blomstrom bringen keine zusätzliche Hilfe, wenn sie schreiben: „The true test of social responsibility is whether issues of public interest are considered at the time a decision is made. If so, social responsibility is involved<sup>2</sup>.“ Gibt es echte unternehmerische Entscheidungen, bei denen das öffentliche Interesse nicht in irgendeiner Form mitbedacht wird?

Für andere Autoren liegt das Problem darin, abzugrenzen, aus welchen Motiven „soziale Verantwortung“ getragen wird. Dient sie „nur“ der Absicherung der Gewinnerzielung, so wird sie als nicht „echt“ angesehen. Stattdessen werden ausschließliche Fremdzielorientierung und Zielkonflikt als Kriterien einer sozialen Verantwortung genannt. „A firm will be engaged in socially responsible behavior if the corporate actions (1) have as their primary result the attainment of goals determined by a temporary consensus among major legitimate social groups and (2) conflict with private responsibility<sup>3</sup>.“

Diese Sichtweise übersieht die Möglichkeit der Mehrfachwirkungen von Unternehmungsentscheidungen. Eine „soziale“ Maßnahme (z.B. Bau eines Firmenkindergartens, Verbesserung der Warenauszeichnung, Verwendung von umweltfreundlichen Rohstoffen) kann sehr wohl der Zielerfüllung gesellschaftlicher Gruppen dienen und die privatwirtschaftlichen, eigentumsorientierten Interessen langfristig unterstützen. Auf ein und dieselbe Entscheidung können sich häufig unterschiedliche Interessen in verschiedenem Ausmaß richten, deren Durchsetzung durch diese Entscheidungen jeweils gefördert wird. In einer systemtheoretisch-funktionalen Betrachtungsweise wird dies besonders deutlich: Die Befriedigung der unterschiedlichen Bedürfnisse von Subsystemen verbessert die Systemstabilität insgesamt und kommt damit auch der langfristigen Existenzabsicherung der einzelnen Subsysteme zugute.

Gerade diese Interdependenz in interessenpluralistischen Systemen ist es, die die operationale Bestimmung eines Begriffs wie „soziale Verantwortung“ erschwert. Es handelt sich letztlich um die gleiche Problemlage wie bei der alten Frage nach der Bestimmung dessen, was unter langfristiger Gewinnmaximierung zu verstehen ist. Die zeitlich horizontalen und zeitlich vertikalen, nur begrenzt überschaubaren Interdependenzen der Entscheidungen in sozialen Systemen lassen das Konzept der „sozialen Verantwortung“ wie auch der langfristigen Gewinnmaximierung in die Nähe einer Leerformel rücken: Es gibt praktisch keine unternehmerische Entscheidung, die sich ex ante nicht unter diese Maximen einordnen ließe. Es mag stets Zukunftserwartungen geben, die auf eine spätere gewinnorientierte Belohnung für eine gegenwärtige soziale

<sup>2</sup> Davis/Blomstrom (1971), S. 87; ähnlich Steiner (1971), S. 140 ff.

✓ <sup>3</sup> Browne/Haas (1974), S. 48.

und zugleich ergebnismindernde Entscheidung hoffen lassen. Nicht selten wird nämlich soziales Verhalten von Organisationen durch relevante Umweltgruppen später belohnt.

Es erscheint nach dem Gesagten schwierig, den Begriff der sozialen Verantwortung mit realen Handlungen so in Verbindung zu bringen, daß diese sich von anderen Handlungen zu unterscheiden vermag. "The social responsibility of any decision is extremely difficult to evaluate because any action results in some favorable and some unfavorable social ramifications depending on the individual's value orientation<sup>4</sup>." Im folgenden soll durch die Diskussion der beiden Modellfälle „soziale Verantwortung als Zweck“ und „soziale Verantwortung als Mittel“ der Kern des Postulats deutlich herausgearbeitet werden, um seine Bedeutung für das Verhalten von Unternehmungen und für erweiterte Erfolgswinformationen besser bestimmen zu können.

## 22. Soziale Verantwortung als Zweck?

Häufig wird gefordert und von den Unternehmungen selbst propagiert, daß die soziale Verantwortung über die überschaubaren Gewinnüberlegungen hinaus wahrgenommen werden müsse, um die großen sozialen Probleme der Gesellschaft lösen zu helfen. Neben oder gar über das Gewinnziel solle die Orientierung an anderen gesellschaftlichen Zielen als Sinn der Unternehmensführung treten. Das Davoser Manifest<sup>5</sup> wie auch verschiedene Autoren zur sozialen Verantwortung der Unternehmensführung<sup>6</sup> sehen die Aufgabe des Management vor allem in der Bewältigung sozialer Probleme in moralischer Verantwortung: „The ethical standards the modern professional manager lives by are probably higher than those of any previous managerial group in history. Their view is that ethics, morality, and social responsibility go hand in hand with productivity, profit and public relations. . . management is fast becoming a profession in the tradition of law and medicine. As it does, high standards of personal conduct transfer to the objectives of the firm<sup>7</sup>.”

Diese häufig erhobenen Forderungen und Erwartungen an die Unternehmensführung, über ihre systembedingte Funktion der Gewinnerzielung durch Produktion und marktliche Produktverwertung hinaus

<sup>4</sup> Duncan (1973), S. 52.

<sup>5</sup> Vgl. den Nachdruck bei Steinmann (1973), S. 472 f. Dort heißt es u. a.: „Die Unternehmensführung muß der Gesellschaft dienen“, „Der Unternehmensgewinn ist notwendiges Mittel, nicht Endziel der Unternehmensführung“.

<sup>6</sup> Vgl. z. B. Luthans/Hodgetts (1972); ähnlich Baumhart (1968), Monsen (1972), S. 127, Bohmert (1974).

<sup>7</sup> Luthans/Hodgetts (1972), S. 267.

Verantwortung für die Lösung gesellschaftlicher Probleme zu übernehmen, ist nicht ohne *Kritik* und Skepsis unterschiedlicher Herkunft geblieben<sup>8</sup>.

Zunächst setzt die Wahrnehmung einer derart weit gesteckten Verantwortung einen relativ großen unternehmungsindividuellen Handlungsspielraum innerhalb des Systems und damit Macht voraus. Solche Machtmöglichkeiten sind jedoch für Unternehmungen in Marktwirtschaften nur zu gewinnen, wenn die Marktkonkurrenz gering ist und wenn die rechtlichen Spielräume für das finanzielle und organisatorische Eingreifen von Unternehmungen in gesellschaftliche Problemlösungsprozesse gegeben sind. Unter solchen, marktwirtschaftlich keineswegs stets wünschenswerten Bedingungen könnten mit Hilfe der sozialen Verantwortung von Unternehmungen Aufgaben erfüllt werden, die sonst die öffentliche Hand übernehmen müßte. In diesem Zusammenhang wird die soziale Verantwortung der Unternehmen häufig als Alternative zu einer noch stärkeren Intervention des Staates im Bereich der Wirtschaft angesehen und als Mittel, die Macht von Großunternehmungen durch soziales Wohlverhalten der Kontrolle zu entziehen.

Die Fragen des Inhalts der zusätzlichen und gesellschaftlichen Verantwortung (wer bestimmt die Inhalte und aufgrund von welchen Werten?), der Kontrolle der ausgeübten Verantwortung (wem gegenüber verantwortet sich die „soziale Verantwortung“, welche Auskunfts- und Rechenschaftspflichten sind zu schaffen?) und die Legitimation der Verantwortung (warum wird der Machtspielraum von Unternehmungen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme eingesetzt, warum nicht der der demokratisch gewählten öffentlichen Aufgabenträger?) müssen in diesem Zusammenhang diskutiert werden und lassen sich wohl kaum befriedigend im Sinne einer sozialen Verantwortung der Großunternehmen beantworten<sup>9</sup>.

Die so propagierte soziale Verantwortung der Unternehmungen droht zu einem Rezept mit Ideologiecharakter zu werden: Machtspielräume, die im marktwirtschaftlichen System stets der marktlichen oder institutionellen Kontrolle oder Begründung bedürfen, sollen positiv umgemünzt werden, indem die „moralische Unternehmungsführung“ außerhalb der legitimierten Instanzen gesellschaftliche Probleme für alle lösen soll. Ein solches Vorgehen könnte letztlich, worauf besonders Friedman und Levitt hingewiesen haben, zu einer Vernachlässigung der eigentlichen markt- und gewinnbezogenen unternehmerischen Aufgaben führen und damit die Auflösung des freiheitlich-marktwirtschaftlichen sowie des gewaltenteiligen Systems fördern<sup>10</sup>.

Um eine solche Entwicklung zu vermeiden, wird eine Bewältigung der sozialen Probleme durch die legitimierten öffentlichen Instanzen und eine Kontrolle der korporativen Macht, nicht aber ihre Umwandlung in Sozialverantwortung gefordert: "Should the power of any enterprise

<sup>8</sup> Vgl. z. B. Friedman (1971), Levitt (1958), Arrow (1973), Steinmann (1973), Wächter (1969), Heinen/Picot (1974), S. 359 f. und 364 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Steinmann (1973).

<sup>10</sup> Vgl. Friedman (1971), Levitt (1958).

become inordinate, the remedy is to curb that power — not to accept it and then ask the firm to become socially 'responsible' in using it!<sup>11</sup>”

Neben den angesprochenen ordnungspolitischen Fragen erscheint jedoch die *Möglichkeit* „echter“, das gewinnbezogene Eigeninteresse der Unternehmung übersteigernder Sozialverantwortlichkeit noch nicht ausreichend geklärt. Es ist fraglich, ob von einer Unternehmung überhaupt ein solcher altruistischer Gesellschaftsbeitrag erwartet werden kann. Besteht diese Möglichkeit nicht in erkennbarem Ausmaß, so handelt es sich bei der Diskussion um „echte“ soziale Verantwortung wohl in erster Linie um eine öffentlichkeitswirksame Scheindiskussion ohne realen Hintergrund. Zur Analyse dieses Problems wird im folgenden ein spieltheoretischer Bezugsrahmen gewählt<sup>12</sup>.

Folgende *Annahmen* sind für eine Analyse der Möglichkeiten echter gesellschaftsverantwortlicher Aktivität einzelner Unternehmungen im spieltheoretischen Modell zu treffen:

1. Unter sozialverantwortlichem Handeln werden alle freiwilligen Verhaltensweisen einer Unternehmung zusammengefaßt, die auf die Beseitigung von gesellschaftlich als bedeutsam angesehenen Problemen (z. B. Erhaltung der natürlichen Umwelt und Lebensgrundlagen) gerichtet sind und die innerhalb des Planungshorizontes nicht der Unterstützung des einzelwirtschaftlichen Rentabilitätsstrebens dienen, sondern die einen Verzicht auf mittel- und langfristige Rentabilitätsaussichten bedeuten (z. B. freiwillige Abgaben an einen Umweltfonds; Verzicht auf umweltschädliche Expansionen; Produktion sehr langlebiger Güter; Verzicht auf soziale Produktdifferenzierung).
2. Ein gemeinsames Handeln aller Unternehmungen in dem vorgenannten sozialverantwortlichen Sinne führt langfristig zu einer dauerhaften Behebung der betreffenden Probleme.
3. Die Beseitigung sozialer Probleme ist für alle Unternehmungen insofern ein wünschenswerter Zustand, als dadurch das Wirtschaftssystem und die eigene Existenz auch über den jeweiligen Planungshorizont hinaus als abgesichert gelten können.
4. Es sind nur zwei Typen von Umwelt- bzw. Sozialstrategien zugelassen: Strategie I ist geeignet, durch Maßnahmen im Sinne von 1. die langfristigen Probleme zu lösen; Strategie II interessiert sich für diese Probleme nicht, kümmert sich nicht um sie und verschärft sie damit noch.
5. Alle Unternehmungen werden in zwei sich ausschließende, konkurrierende Gruppen A und B eingeteilt. Dadurch läßt sich das komplexe n-Personen-Spiel auf ein Zwei-Personen-Spiel reduzieren.
6. Zwischen den Unternehmungsgruppen besteht keine relevante Kommunikation oder Koordination.

<sup>11</sup> Jacoby (1973), S. 197, im Original kursiv; ähnlich Steinmann (1973), Schwartz (1970).

<sup>12</sup> Anregungen dazu besonders von Szyperski (1974) zur Frage des unternehmerischen Interesses an Geldwertstabilität sowie von Reichardt (1970) zum Umweltschutzverhalten.

Auf der Basis dieser vereinfachenden Prämissen läßt sich das Problem in Form eines Nicht-Nullsummenspiels (Gefangenendilemma)<sup>13</sup> formulieren und erläutern (vgl. Abbildung 1).

| Unternehmungen<br>A \ B  | Strategie I<br>(auf langfristige freiwillige Lösung sozialer Probleme gerichtet)   | Strategie II<br>(nicht auf Lösung sozialer Probleme gerichtet)   |
|--|--|--|
| Strategie I<br>(auf langfristige freiwillige Lösung sozialer Probleme gerichtet) | (11)<br>A und B sorgen gemeinsam für die Bewältigung der Probleme.<br>Gemeinsames sozialverantwortliches Handeln führt zur Problembewältigung.   | (12)<br>B erzielt gegenüber A Rentabilitäts- und Wachstumsvorteile; Bedrohung für A.<br>Soziale Probleme werden nur ansatzweise in Angriff genommen, langfristige Existenzabsicherung ist nicht gewährleistet. |
| Strategie II<br>(nicht auf Lösung sozialer Probleme gerichtet)                   | (21)<br>A erzielt gegenüber B Rentabilitäts- und Wachstumsvorteile; Bedrohung für B.<br>Soziale Probleme werden nur ansatzweise in Angriff genommen, langfristige Existenzabsicherung ist nicht gewährleistet. | (22)<br>A und B tun nichts für soziale Probleme, wodurch die Existenz beider langfristig bedroht ist.<br>Die Nichtberücksichtigung sozialer Probleme verschärft dieselben.                                     |

Abb. 1. Freiwillige echte Sozialverantwortung der Unternehmung als spieltheoretisches Problem

Die Felder der Matrix repräsentieren die vier Konsequenzmengen, die bei reiner Strategieverwendung der beiden Parteien denkbar sind:

Feld 11 (beide Seiten verhalten sich sozialverantwortlich): Es kommt zu einer allgemeinen freiwilligen Anstrengung für die Bewältigung sozialer Probleme und schließlich auch zu deren teilweisen Lösung. Unter der Prämisse, daß alle in etwa mit gleicher Intensität sich engagieren und in gleichem Ausmaß „Opfer bringen“, erleidet keine Seite einen relativen Nachteil. Neben der Bewältigung sozialer Probleme gelingt auch die Absicherung der Spieler auf sehr lange Sicht gegenüber möglicherweise existenzgefährdendem sozialem Problemdruck.

Feld 12 (A engagiert sich sozial, B tut dies nicht): Unternehmungen der Gruppe A beziehen gesamtgesellschaftliche Überlegungen in ihre Entschei-

<sup>13</sup> Vgl. dazu besonders Rapoport/Chammah (1965).

dungen ein und unterlassen deswegen gewinnsteigernde Maßnahmen, die kurz- oder mittelfristig aus marktlicher Sicht möglich wären, die sozialen Probleme jedoch verschärfen würden. Demgegenüber verzichten die Betriebswirtschaften der Gruppe B auf eine solche Sozialverantwortung und verhalten sich kurzfristig unternehmungsegoistisch mit der Folge, daß sie erhebliche Markt- und Gewinnvorteile gegenüber A erringen und die Existenz von A schwächen oder bedrohen können. Ferner wird der Beitrag von A zur Lösung langfristiger sozialer Probleme durch das Verhalten von B wieder vermindert. Die Existenzabsicherung des Systems insgesamt wie der einzelnen Unternehmungen über den normalen Planungshorizont hinaus erscheint ungewiß.

Feld 21 (B engagiert sich sozial, A tut dies nicht): Mit umgekehrten Rollen ist dieses Konsequenzenfeld mit Feld 12 deckungsgleich.

Feld 22 (weder A noch B engagieren sich sozial): Alle Unternehmungen verzichten auf langfristig wirksames soziales Engagement und konzentrieren sich auf solche Verhaltensweisen, die kurz- oder mittelfristig den unternehmungsegoistischen Interessen förderlich sind. Die sozialen Probleme verschärfen sich insoweit, als sie durch diese Art von unternehmerischen Maßnahmen hervorgerufen werden. Dies kann auf lange Sicht den Systembestand und damit auch den Bestand der einzelnen Unternehmungen bedrohen.

Frägt man nun, welche der drei idealtypisch herausgestellten Verhaltenskombinationen die wahrscheinlichste ist, so zeigt sich, daß vom Standpunkt einer einzelnen Unternehmung die Strategie II der Strategie I überlegen ist. Wählt eine Unternehmung nämlich Strategie I und kann sie nicht sicher sein (was unter Konkurrenzbedingungen und eingeschränkter Kommunikation bzw. Koordination stets anzunehmen ist), daß sich die anderen Unternehmungen der Strategie I in gleichem Ausmaß verpflichten, sondern eher zu Strategie II neigen, so läuft sie Gefahr, kurz- und mittelfristig marktlich verdrängt zu werden, ehe ihr sozialer Beitrag überhaupt der Gesellschaft und auch ihr selbst einmal zugute kommen kann.

Die unternehmungsegoistischen Ziele (Gewinn, Marktanteil, Wachstum), deren permanente Erreichung für die Existenz privater Betriebswirtschaften entscheidend ist, können demnach durch eine Strategie vom Typ II mit größerer Erfolgswahrscheinlichkeit verfolgt werden als durch eine Strategie vom Typ I. Als „Lösung“ des Spiels ergibt sich also unter den obigen Prämissen das Zusammenwirken von Strategie II in Feld 22. Diese Situation entspricht aber keineswegs den Zielvorstellungen derjenigen, die den Unternehmungen soziale Verantwortung „über den Tag hinaus“ auferlegen wollen. Kosten und Nutzen von Strategie I fallen nämlich zeitlich in sehr großem Abstand und mit unterschiedlicher Deutlichkeit an; die Unternehmungen müssen aber ihren Erfolg für relativ kurzfristige Zeiträume nachweisen, so daß eine freiwillige gleichzeitige Anwendung von Strategie I unter den gemachten Annahmen nicht in Frage kommt. „Nachdem die Nachteile des Nicht-Wachsens das Unternehmen kurzfristiger treffen, überrascht es nicht, daß der Unternehmer

grundsätzlich expandiert und die ökologischen Betrachtungen bis zum Feierabend aufschiebt<sup>14</sup>.“

Nur unter zwei Bedingungen ist ein Ergebnis denkbar, das in die Nähe des Feldes 11 rückt:

- (1) Es besteht zwischen den Unternehmungen *keine Konkurrenz*, so daß die Sozialverantwortung der einen nicht von den anderen ausgenutzt werden kann.
- (2) Es besteht zwischen den Unternehmungen ausreichende Kommunikation und *Koordination*, so daß ein abgestimmtes sozialverantwortliches Verhalten in Verhandlungen definiert und kontrolliert werden kann.

Zu (1): Eine Situation ohne jede Konkurrenz zwischen den Unternehmungen ist in einer Marktwirtschaft nicht vorstellbar. Zwar kann in einzelnen Branchen die Konkurrenz vorübergehend durch Oligopolisierung und Erhöhung der Zugangsschwelle geschwächt sein. Mittel- und langfristig bestehen jedoch nicht nur auch innerhalb solcher Branchen Wettbewerbsbeziehungen, sondern es bestehen auch zwischen den Branchen Konkurrenzbeziehungen. Die Produzenten aller Warengruppen konkurrieren nämlich miteinander um die Verwendung der Einkommen (totale Konkurrenz). Damit ist ein konkurrenzloser Zustand, der Voraussetzung für eine langfristige, sozialverantwortliche Mittelverwendung der Unternehmungen ohne Gefährdung der eigenen ökonomischen Position zuließe, nicht zu unterstellen.

Zu (2): Ein Herausnehmen der langfristigen unternehmerischen Sozialverantwortlichkeit aus der Konkurrenz durch Vereinbarung abgestimmter Verhaltensweisen scheidet neben rechtlichen Problemen vor allem an der großen Zahl von zu berücksichtigenden unterschiedlichen Unternehmungen<sup>15</sup>. Die Informationsbeziehungen zwischen einer großen Zahl von Unternehmungen oder Unternehmensverbänden sind so komplex, die Vorstellungen über soziale Verantwortung so unterschiedlich, die ökonomischen Möglichkeiten der Wahrnehmung dieser Verantwortung so verschieden, daß ein operationaler Konsens nicht zu erwarten ist. Bestenfalls kommt es zu einem allgemeinen, vielfältig interpretierbaren Verhaltenskodex nach Art des Davoser Manifests, der die Verhaltensweisen der einzelnen Unternehmungen kaum zu verändern vermag. In einzelnen stark oligopolistischen Branchen kann es jedoch vorübergehend zu konkreten Vereinbarungen kommen (z. B. im Bereich des Umweltschutzes). Schwierig bleibt auch in diesem Fall die Kontrollierbarkeit des vereinbarten Verhaltens.

<sup>14</sup> Müller-Wenk (1974), S. 269.

<sup>15</sup> Vgl. zur bisherigen Bedeutungslosigkeit ethischer Verhaltenskodices insbesondere Krum/Greenhill (1972), ferner die skeptische Einschätzung bei Arrow (1973), S. 313 ff.

Neben diesen Modellbedingungen ist zu untersuchen, ob die *motivationalen Voraussetzungen* der Entscheidungsträger für eine umfassende sozialverantwortliche Aktivität gegeben sind. Ganz allgemein kann man davon ausgehen, daß die positiven Folgen solcher Entscheidungen erst langfristig sichtbar werden, unmittelbar also nur die Belastungen spürbar sind. Die langfristigen Konsequenzen lassen sich meist sehr schlecht messen und noch schwieriger den Entscheidungsträgern zurechnen. Damit ist einerseits die individuelle oder kollegiale Leistung, die mit solchen Entscheidungen zusammenhängen kann, kaum zu dokumentieren. Wegen mangelnder Nachprüfbarkeit und Zurechenbarkeit können auch Unternehmungen, die weniger intensiv an sozialen Problemlösungen mitgearbeitet haben, nicht verlässlich identifiziert oder „bestraft“ werden. Sie können vielmehr sogar einen späteren Erfolg für sich mitreklamieren (Trittbrettfahreneffekt). Dies kann selbst bei Vorliegen einer entsprechenden sozialverantwortlichen Leistungsmotivation den Antrieb zu dieser Art von Entscheidungen hemmen.

Ein unterschiedlich intensives soziales Problembewußtsein der Entscheidungsträger und ihre unterschiedliche Einstellung zur gesellschaftlichen Rolle der Unternehmung<sup>16</sup> kann hier zwar akzentverschiebend wirken, die Ergebnisse aber im Grundsatz nicht verändern. Die Motivation der Entscheidungsträger in Unternehmungen ist nicht eindimensional, sondern mehrdimensional und konfliktträchtig; jedoch überwiegt wohl der Antrieb zu Handlungen, die einen greifbaren und zurechenbaren Erfolg versprechen, und das sind die unmittelbar marktbezogenen bzw. die innerhalb des zeitlichen Horizonts marktlich rückwirkenden Aktionen. „Zwecks Reduktion der Komplexität sind die Unternehmungen gezwungen, sich auf den direkt zu verfolgenden Unternehmungszweck zu konzentrieren und gesamtwirtschaftliche Problemkreise, die aus ihrer Sicht nur äußerst schlecht kontrollierbar erscheinen, außer acht zu lassen. Daran ändert möglicherweise auch das Bewußtsein, daß die negativen Auswirkungen dieser Verhaltensweisen über Rückkopplungen auf sie zurückkommen, wenig“<sup>17</sup>, es mag jedoch als Anstoß für ein langfristig rentabilitätsorientiertes, antizipatives Umweltverhalten der Unternehmung von einiger Bedeutung sein.

Der freiwillig zu nutzende Spielraum der Unternehmungen, *jenseits* des Rentabilitätsstrebens sozialverantwortlich tätig zu werden, ist demnach denkbar gering. “Hence the dream of the socially responsible corporation that, replicated over and over again, can transform our society

<sup>16</sup> Vgl. dazu z. B. die Typologie von Richman/Macharzina (1973), S. 4 f. sowie die Untersuchungen von Collins/Ganotis (1974) und Newstrom/Ruch (1975).

<sup>17</sup> Szyperski (1974), S. 16. Vgl. auch die Untersuchungen von Baumhart (1968), Crawford (1970), Barksdale/Darden (1971), Newstrom/Ruch (1975), die durchaus ein ethisch problematisierendes Bewußtsein konstatieren, das Träger von Entscheidungen mit moralisch bedenklichen Konsequenzen besitzen.

is illusory<sup>18</sup>." Eine altruistische Berücksichtigung sozialer Belange im unternehmerischen Handeln „kann wirksam nur verlangt werden, wenn dieses Verhalten im sozialen System institutionalisiert ist oder wenn es durch Sanktionen durchgesetzt werden kann“<sup>19</sup>. Dies ist nur denkbar, wenn die Nichteinhaltung von sozialen Anforderungen zu ökonomisch unerwünschten Verhaltensänderungen der Interessengruppen der Unternehmung führt oder wenn sie den Widerspruch von Verordnungen und Gesetzen des Staates hervorruft und offizielle Sanktionen nach sich zieht. Mit anderen Worten: Die Entwicklung und Zentralität gesellschaftlicher Wertvorstellungen im Bewußtsein der Organisationsteilnehmer und die rechtliche Normierung von unternehmerischem Verhalten, das aktuelle soziale Probleme beeinflusst, erscheinen für die Verwirklichung der hinter dem Etikett „soziale Verantwortung“ stehenden gesellschaftlichen Ziele besser geeignet als noch so ernst gemeinte, aber uneinlösbare moralische Appelle an die soziale Verantwortung der Unternehmungen, die zudem verschiedene ordnungspolitische Bedenken aufwerfen.

### 23. Soziale Verantwortung als Mittel

Nachdem die Problematik der selbstzweckartigen Wahrnehmung von sozialer Verantwortung durch die Unternehmensführung dargestellt wurde, fragt sich, ob und wie das ideelle und materielle Eintreten für soziale Probleme als Mittel der Förderung des dominanten Gewinnziels dienen kann. Die Motivation, mit der sozialverantwortlich erscheinende Aktionen ergriffen werden, ist hier also eine grundlegend andere: Nicht altruistische Förderung von Fremdinteressen, sondern ökonomisch aufwendige Beschäftigung mit den Problemen anderer Gruppen zum Zwecke der Erzielung eines eigenen Vorteils ist der Antrieb für ein Aktivwerden in solchen Bereichen der Unternehmungsumwelt, die bislang von der Betriebswirtschaft weniger beachtet wurden. In einem *idealtypischen Modell* läßt sich die Frage „Soziale Verantwortung als Mittel zur Gewinnsteigerung?“ analysieren (vgl. Abbildung 2)<sup>20</sup>:

Eine Unternehmung könne ihre Ressourcen während einer Periode für gewinnbringende Aktivitäten und für sozial verantwortliche, nicht gewinnbringende Projekte einsetzen. Die „Bilanzgerade“ GS repräsentiert dann die „naive“ Sicht der Möglichkeiten sozialer Verantwortung. Je mehr Geld für soziale Zwecke ausgegeben wird, desto stärker sinken die insgesamt realisierbaren Gewinnmöglichkeiten der Unternehmung. Beide Ziele konkurrieren. G ist die Position des reinen Gewinnmaximierers, S die Position des reinen Altruisten.

<sup>18</sup> Chamberlain (1973), S. 4.

<sup>19</sup> Wächter (1969), S. 196.

<sup>20</sup> In Anlehnung an H. L. Johnson (1966).

Komplementaritäten zwischen sozialer Aktivität und Gewinnerzielung werden nicht gesehen. Tatsächlich aber wird häufig ein bestimmtes Aus-

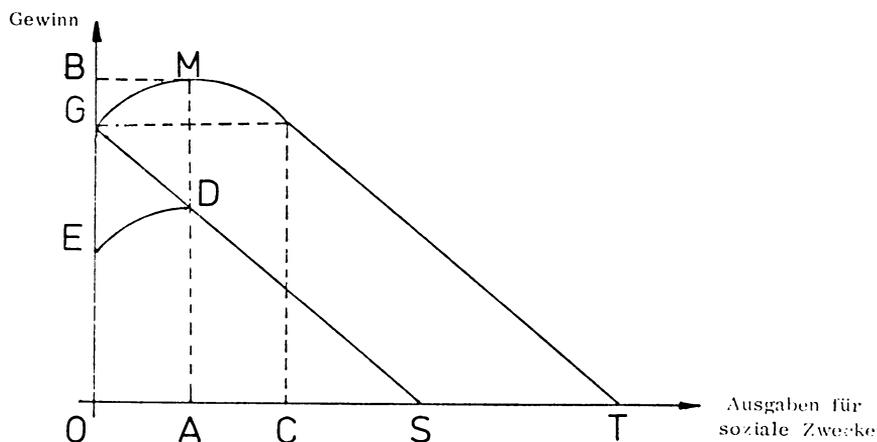


Abb. 2. Modellzusammenhänge zwischen sozialer Verantwortung und Gewinn

maß an „Selbstlosigkeit“ (z. B. Spenden, freiwilliger Umweltschutz, freiwillige Sozialleistungen im Personalbereich, Mäzenatentum) von den Interessengruppen dadurch honoriert, daß sie entweder die Leistungen der Unternehmung am Markt bevorzugen oder, z. B. im Personalbereich, über erhöhte Motivation eine Kostensenkung bewirken. Die „Investition“ in „sozialverantwortliche“ Projekte zahlt sich dann auf der Seite der Gewinne aus, der Verlauf der Produktionskurve wölbt sich konvex. Die Kurve GMT soll dies verdeutlichen. Durch soziale Aktivitäten in Höhe von  $OA$  steigert sich der Gewinn des Gewinnmaximierers um  $BG$ .  $M$  ist demnach die neue Position des Gewinnmaximierers.

Die idealisierende Darstellung zeigt auch den sozialverantwortlichen Verhaltensspielraum, den eine nicht auf reine Gewinnmaximierung bedachte Unternehmung hat. Verzichtet sie auf jegliche soziale Aktivität, so erzielt sie den gleichen Gewinn ( $OG$ ), den sie bei einem verhältnismäßig hohen sozialen Engagement ( $OC$ ) erlangt, in einem Punkt also, in dem die zusätzlichen sozialen Aufwendungen den Gewinn wieder auf die Ausgangssituation schrumpfen lassen.

Die Kurve GMT habe nur Gültigkeit, wenn die Unternehmung soziale Pionierleistungen vollbringt, die einen hohen Neuigkeits- und Aufmerksamkeitswert besitzen und von den Interessengruppen besonders honoriert werden. Sobald alle anderen Unternehmungen dieses Verhalten nachahmen, könne keine mehr einen besonderen Zusatzgewinn von den sozialen Aktivitäten erwarten. Bei gleichverteilter „Sozialverant-

wortlichkeit“ (OA) sinkt dann die Gewinnhöhe auf AD. Eine Rückkehr des Gewinnmaximierers auf Punkt G ist nun allerdings nicht mehr möglich; denn die Unternehmungsumwelt würde ein solches, aus ihrer Sicht negatives Abweichen vom Durchschnittsverhalten bestrafen, so daß die Unternehmung auf ein Gewinnniveau von OE zurückfiel. Folglich ist D die neue Position des Gewinnmaximierers bei sozialverantwortlichem Gleichverhalten der Unternehmungen. Es ist also ein „enlightened self-interest“<sup>21</sup>, das die Unternehmungen zu einem Mindestmaß an „gesellschaftlichem Engagement“ veranlaßt.

Die idealtypisch skizzierte „gewinnoptimale Sozialverantwortlichkeit“ zeigt zweierlei:

Zum einen macht sie die Problematik der Abgrenzung von „echter“ Sozialverantwortung und Sozialverantwortung als Mittel zum Zwecke der Gewinnvermehrung deutlich. Nach der weiter oben zitierten Definition der Sozialverantwortung von Browne und Haas läge nur dann echte soziale Verantwortung vor, wenn eine Unternehmung dauerhaft eine Kombination rechts von MDA realisiert, d. h. auf Gewinnchancen bewußt und langfristig zugunsten von sozialem Engagement verzichtet. Wegen der dynamischen Eigenschaften des in Abbildung 2 statisch dargestellten Zusammenhangs läßt sich jedoch eine solche Kombination in der Realität praktisch nicht ausmachen. Eine überdurchschnittliche Aktivität im sozialen Bereich kann nämlich zunächst eine Gewinnminderung bedeuten, später jedoch, wenn sie von den gesellschaftlichen Gruppen vielleicht als „Pionierleistung“ erkannt und honoriert wird, zu einer besonders starken Gewinnzunahme führen.

Zum anderen zeigt das Modell, daß sich so etwas wie eine „durchschnittlich gesellschaftlich geforderte Sozialleistungsmenge“ denken läßt, die eine Unternehmung erbringen muß, um in ihrer Umwelt ökonomisch erfolgreich zu arbeiten. Diese Umwelтанforderung ist keineswegs konstant, sondern in einem permanenten Wandel begriffen und je nach Interessengruppe unterschiedlich. Ihre Entwicklung hängt ab von<sup>22</sup>

- dem faktischen Wissen über die von Unternehmungen verursachten oder beeinflussbaren sozialen Probleme,
- dem zeitlichen Handlungshorizont der Unternehmung und der Betroffenen,
- dem Wohlfahrtsniveau und der aktuellen Motivationsschicht der Betroffenen,
- dem Organisationsgrad der Betroffenen und der Sanktionswahrscheinlichkeit einer Nichtberücksichtigung der Probleme durch die Unternehmung.

<sup>21</sup> Vgl. Baumol (1970).

<sup>22</sup> Vgl. auch Kap. III. 23.

Auf dieses unternehmensrelevante „Sozialniveau“ muß sich eine Betriebswirtschaft in ihrem Verhalten einstellen, weil die relevanten Interessengruppen anderenfalls ihre Beiträge verringern oder gar ihre Teilnahme an der Unternehmung zurücknehmen würden. Umweltschutzprobleme, Probleme der Arbeitsbedingungen, Probleme der Produktethik sind anschauliche Beispiele, auf die die Unternehmung „sozialverantwortlich“ reagiert, wenn die alten „Problemlösungen“ nicht mehr im Bewußtsein der Umweltgruppen akzeptabel erscheinen. Zugleich ist damit jede Unternehmung gezwungen, sich zumindest dem durchschnittlichen sozialen Unternehmungsverhalten der Branche anzunähern, wenn sie ihre Gewinnsituation verbessern bzw. stabilisieren will.

Eine gut informierte Unternehmungsführung wird demnach stets gerade so viel für soziale Zwecke tun, wie es ihren gesellschaftlichen Erwartungen nach notwendig ist, um die Loyalität ihrer Interessengruppen zu erhalten und auszubauen. Sie wird jedoch nicht wesentlich mehr tun, um ihre dominante Zielverpflichtung, das Gewinnziel, nicht zu vernachlässigen. Damit würde eine — bezogen auf die Breite der tatsächlich beobachtbaren Intensitäten von Sozialaktivitäten — durchschnittliche Sozialverantwortlichkeit zur höchsten Gewinnzielerreichung führen.

Die zuvor modelltheoretisch angeregten Überlegungen werden in der *organisationstheoretischen* Literatur in ähnlicher Weise, wenn auch weniger konkretisiert für Fragen der sozialen Verantwortung, formuliert. Terreberry kommt nach einer längeren theoretischen Diskussion zu dem Schluß, die Anpassungs- und Überlebensfähigkeit einer Organisation sei „a function of ability to learn and to perform according to changing environmental contingencies“<sup>23</sup>. Broden nennt die sich wandelnden durchschnittlichen Umwelтанforderungen an eine Organisation „rules of the game“, die als Nebenbedingungen von der Organisation stets neu interpretiert und befolgt werden müssen, um das Überleben sicherzustellen<sup>24</sup>.

Bowman hat in ähnlicher Weise eine solche Hypothese zum zweckmäßigen Ausmaß der sozialen Verantwortung aus verschiedenen Ergebnissen der empirischen Investitions- und Organisationsforschung abgeleitet und mit Daten

<sup>23</sup> Terreberry (1968), S. 606.

<sup>24</sup> Vgl. Broden (1975), S. 13 ff. Die Verwendung des Begriffs „Spielregel“ zur Kennzeichnung externer Verhaltensrestriktionen für Unternehmungen ist in diesem Zusammenhang keineswegs neu. In seiner Untersuchung zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung des als Spielregel aufzufassenden Finanzkongruenzprinzips schreibt Wysocki (1962), S. 3: „Spielregeln gibt es in allen Bereichen menschlichen Zusammenwirkens, also auch im Bereich der Wirtschaft: Auch die Verhaltensweisen der Wirtschaftssubjekte unterliegen in weiten Bereichen generell akzeptierten Regeln, denen sie sich zu unterwerfen haben, wenn ihr Verhalten als ‚wirtschaftlich gesund‘ gelten soll ... (Spielregeln) erfüllen ihre Aufgabe auch dann noch, wenn vom einzelnen Wirtschaftssubjekt aus gesehen im übrigen kein wirtschaftsrationaler Grund besteht, eine solche Spielregel anzuwenden.“

aus der Papierindustrie über Aktivitäten im Umweltschutz und aus der Nahrungsmittelindustrie über Häufigkeiten von Sozialverantwoordungsaussagen in Geschäftsberichten getestet. Für beide Fälle konnte er einen der Hypothese entsprechenden Zusammenhang feststellen: Unternehmungen mit unterdurchschnittlichen wie solche mit überdurchschnittlichen Indikatorwerten für Sozialverantwortung haben niedrigere Eigenkapitalrentabilitäten als solche mit durchschnittlicher Intensität. Abbildung 3 stellt diese Ergebnisse zusammen<sup>25</sup>.

| Index des Umweltschutzverhaltens (Mittelwert 49,6)    | Niedrig (21 - 37) | Mittel (50 - 53) | Hoch (61 - 96) |
|---|-------------------|------------------|----------------|
| Anzahl der Fälle (15 Unternehmungen)                  | 6                 | 4                | 5              |
| Median der Eigenkapitalrentabilität von 1965—1970 (%) | 9,8               | 11,9             | 10,3           |

a) Umweltschutzverhalten in der Papierindustrie

| Anteil von Sozialverantwoordungsaussagen im Geschäftsbericht (%) (Mittelwert 3,63 %) | 0    | 0,1 - 8 | 4,1 - 8 | 8,1 - 12 | 12,1 - 16 | > 16 |
|--|------|---------|---------|----------|-----------|------|
| Anzahl der Fälle (82 Unternehmungen)   | 51   | 10      | 5       | 6        | 5         | 5    |
| Median der Eigenkapitalrentabilität von 1969—1973 (%)                                | 10,2 | 17,1    | 17,1    | 14,5     | 14,7      | 12,3 |

b) Angaben zur sozialen Verantwortung in Geschäftsberichten der Nahrungsmittelindustrie

Abb. 3. Empirische Zusammenhänge zwischen Sozialer Verantwortung und Eigenkapitalrentabilität nach Bowman

In den empirischen Beispielen tritt ein Rentabilitätsmaximum jeweils zusammen mit einer mittleren Intensität sozialverantwortlichen Verhaltens auf. Angesichts der Operationalisierungsprobleme und der Schwierigkeiten sachlicher und zeitlicher Kausalvermutungen müssen die Ergebnisse mit Vorsicht interpretiert werden. Es bietet sich dabei die Spekulation an, daß der Zusammenhang formal in ähnlicher Weise verläuft wie beim klassischen Ertragsgesetz. Das (kostspielige) Engagement in sozialer Verantwortung würde dem-

<sup>25</sup> Vgl. Bowman (1974), S. 15 ff. und S. 21 ff.

nach einen Produktionsfaktor darstellen, dessen Einsatz zunächst positive Ertragszuwächse erbringt, dann sinkende Zuwächse und schließlich sogar Ertragsrückgänge. Dabei läge das Maximum in dem Punkt durchschnittlichen Sozialverhaltens der Branche, einem naturgemäß veränderlichen, von den Entwicklungen der Umwelt abhängigen Wert<sup>26</sup>.

Bowman zieht aus diesem Befund den Schluß, daß eine Unternehmungsführung, die ihr angemessenes Sozialverhalten zu definieren sucht, „could probably do a lot worse than follow the average of his industry“<sup>27</sup>. Würden alle Mitglieder der Branche diesem Rat folgen, so könnte es zu einer tendenziellen Erhöhung der branchendurchschnittlichen Sozialverantwortlichkeit kommen: Unterdurchschnittliche Unternehmen würden, um den Anschluß herzustellen, ihre sozialen Anstrengungen auf das Durchschnittsniveau heben, überdurchschnittliche Unternehmen würden dagegen ihr Engagement in Erwartung des steigenden Durchschnitts und in Antizipation künftiger Umweltentwicklungen nur wenig verringern. Die Folge wäre ein fließender Durchschnitt mit Tendenz zur Erhöhung, wenn bei den Umweltgruppen prinzipiell ein akutes Bedürfnis für sozialverantwortliche Unternehmungsmaßnahmen besteht (was z. B. in Zeiten schlechter Beschäftigungslage nicht primär der Fall sein muß). Allerdings muß bei diesen Aussagen berücksichtigt werden, daß ein gleichsam gesetzmäßiger Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme des Produktionsfaktors „Wahrnehmung sozialer Verantwortung“ und Erfolgswentwicklung bestehen müßte. Wegen der zahlreich denkbaren intermediären Variablen und der sonstigen Einflüsse auf die Erfolgswentwicklung können die Aussagen nur eine Tendenz andeuten.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß *unter dem dominanten Ziel des Gewinnstrebens soziale Verantwortung nichts anderes als ein Aktionsparameter neben vielen anderen darstellt*. Der Einsatz hängt nicht von besonderen Macht- oder reduzierten Konkurrenzbedingungen ab, sondern von der Prognosefähigkeit, Kreativität und Umweltsensibilität der Unternehmungsführung. Freilich darf man aus dieser nüchternen Feststellung nicht den Schluß ziehen, daß es sich bei einer in der gekennzeichneten Weise wahrgenommenen sozialen Verantwortung um etwas Zynisches oder moralisch Bedenkliches handelt. Unternehmerische Handlungen bewegen sich in dem staatlich gesetzten Ordnungsrahmen und sind, wie viele Handlungen im sozialökonomischen Bereich, häufig multifunktional. Ihr Motiv mag die Verbesserung der Gewinnerzielung sein, ihre Wirkung mag in der beabsichtigten Gewinnerhöhung 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 Gewinnwirkungen bei der Unternehmung ist z. B. ein Arbeitnehmer bzw. ein Kunde besser gestellt, wenn z. B. die monotone Fließbandarbeit in Gruppenfertigung umgestellt wird bzw. wenn die Umweltbelastungseigenschaften der

<sup>26</sup> Demgegenüber vermuten Ansoff et al. (1974), S. 18 ff., besonders S. 20, daß die Gewinnmöglichkeiten bei steigender Interaktionsintensität mit der Umwelt zunehmen. Dies gilt jedoch nur unter zusätzlichen Annahmen über die Qualität der Interaktionen sowie die Fähigkeit ihrer Auswertung und „Ummünzung“.

<sup>27</sup> Bowman (1974), S. 30.

Produkte nachprüfbar verbessert wurden. "The enterprise that lasts in the market must be at least minimally responsible<sup>28</sup>." *Allerdings führt ein solches unternehmerisches Sozialverhalten stets nur zur Beschäftigung mit einem Teil der sozialen Probleme, nämlich mit denen, deren Verminderung sich privatwirtschaftlich positiv nutzen läßt.* Außerdem kann es auch eine Senkung der unternehmerischen Mithilfe bei der Problemlösung zur Folge haben, wenn die unternehmungsindividuelle ökonomische Relevanz derartiger Problemlösungen z. B. aufgrund von gesamtwirtschaftlichen Datenveränderungen sinkt.

### **3. Ausweitung der Umweltorientierung als Reaktion auf veränderte Bedingungen des Unternehmungsverhaltens und des Unternehmungserfolges**

Die vorangegangenen Überlegungen haben die Möglichkeiten und Grenzen einer empirischen Realisierbarkeit des Postulats „soziale Verantwortung der Unternehmung“ aufgezeigt und dadurch den häufig mit positiv-wertenden, ethischen Assoziationen gebrauchten unternehmungspolitischen Begriff in einen realistischen Zusammenhang gestellt. Im Anschluß daran *erscheint es mehr als ein formales Begriffsproblem, ob man ein derartiges umweltbezogenes Unternehmungsverhalten als „sozialverantwortlich“ oder eher als quasi-sozialverantwortlich bzw. als verstärkte Umweltorientierung bezeichnen sollte.* Es handelt sich dabei lediglich um die zunehmende Anforderung an die Unternehmungsführung, sich stärker als bisher mit einer Reihe von gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftlichen und Gruppenproblemen zu befassen sowie eigene Lösungshilfen für diese Probleme zu entwickeln; einzelne dieser Probleme könnten nämlich auch die Erfüllung des systembedingten Zwecks der Unternehmung, d. h. Produktion und Verwertung von Gütern bei größtmöglicher Rentabilität der eingesetzten Mittel, beeinträchtigen.

In diesem Zusammenhang bedürfen auch die Informationsgrundlagen des Unternehmungserfolges, wenn sie für Entscheidungen der Unternehmungsführung und für die Unterrichtung der Unternehmungsumwelt aussagefähig sein sollen, einiger Erweiterungen, deren Diskussion hauptsächlich Gegenstand dieser Arbeit ist. Diese Erweiterungsnotwendigkeit der Beurteilung und Analyse der Erfolgsbedingungen auf Bereiche, die im klassischen Informationswesen keinen systematischen Platz haben, ist allerdings keineswegs selbstverständlich, sondern ein Resultat der historischen Entwicklung des sozio-ökonomischen Rahmens, innerhalb dessen die Betriebswirtschaften ihre Aufgaben zu erfüllen haben. Neben den Markt als unmittelbaren Orientierungsbereich traten für die Unternehmungsführung zunehmend solche Umweltbereiche, die

---

<sup>28</sup> H. L. Johnson (1966), S. 399.

nur in einem sehr vermittelten Zusammenhang mit der Erzielung des ökonomischen Erfolges stehen, für diesen aber wachsende Bedeutung besitzen und deshalb vermehrt unternehmungspolitische Aktivitätsfelder darstellen. Eine inhaltliche Darstellung dieser Entwicklung ist für die spätere Diskussion des Problems der Gewinnung relevanter Umweltinformationen von Bedeutung.

### **31. Entwicklungsstadien des Unternehmungsverhaltens gegenüber der Umwelt**

Die zusätzlichen Aufgaben der Unternehmungsführung lassen sich durch Gegenüberstellung von drei idealtypischen Verhaltensmodellen für Unternehmungen verdeutlichen (vgl. Abbildung 4)<sup>1</sup>. Die drei Modelle repräsentieren in stark vereinfachter Form die historische Entwicklung des Unternehmungsverhaltens und ihren Niederschlag in der betriebswirtschaftlichen Theorie. Sie sollen im folgenden skizzenhaft erläutert werden.

Dem *klassischen Marktmodell* entspricht insbesondere die Theorie der Unternehmung, wie sie vor allem — aufbauend auf der klassischen Tradition — von Alfred Marshall entwickelt wurde. Eine große Zahl von Unternehmungen operiert 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 anderen der Preis. Die kurzfristige Gewinnmaximierung ist notwendig, um das Ressourcenpotential der Unternehmung zu verbessern.

Besonderes Kennzeichen dieses Modells ist es, daß soziale Belange im Unternehmerverhalten nicht ausdrücklich zu berücksichtigen sind. Gewinnmaximierung unter vollkommenen Marktbedingungen ohne externe Effekte orientiert sich nur an marktlichen Größen. Darin wird zugleich die beste Gewähr für sozialverantwortliches Verhalten gesehen. Das so verstandene Eigeninteresse dient dem Ganzen am besten. Es handelt sich um die konsequente Fortführung des leitenden Gedankens von Adam Smith: 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,

---

<sup>1</sup> Zum Teil in Anlehnung an Jacoby (1973), S. 192; ähnliche Gedanken bei Ansoff (1975), S. 8 ff., skizzenhaft auch bei Luhmann (1968), S. 122 f.

die unter Kaufleuten nicht weit verbreitet ist, und es genügen schon wenige Worte, um sie davon abzubringen<sup>2</sup>.“

| Merkmal  | klassisches Marktmodell        | Management-Modell                               | Umwelt-Modell  |
|--|--------------------------------|---|--|
| Art des wirtschaftlichen Wettbewerbs                 | vollkommene Konkurrenz         | monopolistisch-oligopolistischer Wettbewerb     | effektiver, branchenübergreifender Wettbewerb                                |
| dominierendes Unternehmungsziel                      | 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 Unternehmungsverhaltens | Märkte                         | Märkte  | Märkte, öffentliche Meinung, politische Anforderungen, natürliche Ressourcen |
| Antriebskräfte „sozialverantwortlicher“ Aktivität    | keine                          | soziale und wohl-tätige Einstellung der Manager | langfristige Gewinnmaximierung   |

Abb. 4. Drei Verhaltensmodelle der Unternehmung

Unter den Bedingungen der vollkommenen Konkurrenz, des Fehlens bzw. der Vernachlässigungsfähigkeit externer Effekte und eines ausgeprägten gewinnorientierten Eigeninteresses kommt es tatsächlich zu einer bestmöglichen Allokation von Kapital und Arbeit und damit zu einer optimalen Wohlfahrtssituation, weil der Gleichgewichtsmechanismus des vollkommenen Marktes zu einer optimalen Güterversorgung bei niedrigsten Preisen führt (Pareto-Optimum)<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Smith (1974), S. 371, ähnlich Friedman (1971).

<sup>3</sup> Vgl. z. B. die knappe Darstellung bei Littmann (1974), S. 4 f. und 81 ff.

Allerdings können auch im Zustand vollkommener Konkurrenz externe Effekte auftreten, die ein Abweichen von dem Wohlfahrtsoptimum bewirken<sup>4</sup>. Außerdem ist vollkommene Konkurrenz ein theoretischer Idealzustand, der empirisch nicht realisierbar ist, sondern von dem sich die Realität immer weiter entfernt hat, so daß der Wohlfahrtsmechanismus dieses Modells nicht vollständig funktionieren kann. Damit entstehen auch durch die Organisation des unternehmerischen Handelns soziale Probleme, die von der Gesellschaft gelöst werden müssen.

Je stärker die Wahrnehmung der realen ökonomischen Verhaltensbedingungen der Betriebswirtschaften von den idealen Vorstellungen der Klassiker abwich, desto mehr begann auch die Theorie der Unternehmung von dem Idealmodell abzurücken. Einerseits verminderte sich die Konkurrenz auf vielen Märkten. Es entstanden oligopolistische und monopolähnliche Marktstrukturen. Dies führte zu einer Verminderung des Preis- und zu einem Überwiegen des Nicht-Preis-Wettbewerbs (Produktvariation, Werbung usw.). Zum anderen trennten sich Eigentum und Unternehmungsführung voneinander. Professionelle Manager übernahmen die Leitung nahezu aller großen Unternehmungen mit manchmal nur begrenzter Verantwortung gegenüber den Eigentümern. Bei Einhaltung bestimmter Gewinnrestriktionen für die Eigentümer richteten sie ihr Entscheidungsverhalten stärker an persönlichen Zielen wie Sicherheit, Prestige, Macht, Wachstum aus.

Das *Management-Modell* ist demnach gekennzeichnet durch die Macht der Manager, die mit professionellen Methoden die ihnen übertragene Aufgabe der Rentabilitätssicherung erfüllen und darüber hinaus ihre persönlichen Bedürfnisse befriedigen wollen<sup>5</sup>. Dem kommt in Zeiten eines starken Wachstums der Nachfrage und der Märkte die verringerte Konkurrenzintensität entgegen, die zusätzlich häufig durch vorwiegend persönlich motivierte Konzentrationsprozesse weiter geschwächt wird. Eine explizite und freiwillige Rücksichtnahme des Management auf soziale Probleme ist in dieser Phase und in diesem Modell nicht in größerem Ausmaß notwendig. Die sozio-ökonomische Umwelt erwartet dies nicht, sondern sie honoriert eher die Steigerung der Güterversorgung. Allerdings erlaubt die gestiegene korporative Macht ein soziales Engagement der Mitglieder der Unternehmungsführung zur Verbesserung ihres persönlichen sozialen Status; 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<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Vgl. etwa Blaug (1971), S. 121.

<sup>5</sup> Vgl. dazu insbesondere Galbraith (1967), S. 46 ff., 72 ff. und passim. Galbraith spricht in diesem Zusammenhang von der Macht der „technostructure“; ferner Marris (1963), Williamson (1963).

In dem Maße, wie das Wachstum sich aufgrund von Marktsättigung, von Rohstoff-, Umwelt- und Arbeitskräfteproblemen erschwerte, sich die Märkte internationalisierten und die Öffentlichkeit die sozialen und physischen Folgen des Wachstums und der korporativen Machtausübung zu realisieren begann<sup>7</sup>, muß sich die Führung von Unternehmungen umstellen und sich verstärkt an ihrer vieldimensionalen Umwelt orientieren. Obwohl Konzentrationsprozesse stattgefunden haben, bewirken die genannten Veränderungen eine Zunahme der externen Beeinflußbarkeit und des Wettbewerbs. Verstärkt wird diese Tendenz zur Wettbewerbsintensivierung durch Ausweitung des Wettbewerbs innerhalb der Branchen auf den Wettbewerb zwischen den Branchen (totale Konkurrenz) und durch die stetige Produktinnovation und Diversifikation sowie den Zwang zu ihrer marktlichen Durchsetzung<sup>8</sup>. Daneben stößt die Expansion der Märkte auf weltwirtschaftliche Gegenkräfte.

Die langfristigen Probleme einer Absicherung der Gewinnerzielung beginnen das Gewicht der individuellen Ziele des Management zu verdrängen; die langfristige Existenzsicherung, insbesondere die Marktentwicklung, die Eigenkapitalausstattung und die Fremdfinanzierung, sind nicht mehr so leicht mit den persönlichen Interessen der Manager vereinbar. 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 in Entscheidungsprozesse werden die Vorstellungen dieser Gruppen immer nachdrücklicher eingebracht (z. B. Mitbestimmung, Verhandlung mit den Betroffenen). Dies gilt insbesondere für staatliche Drohungen, öffentliche Meinungsströme und die Begrenzung natürlicher Ressourcen.

Im Interesse der langfristigen Gewinnmaximierung müssen die Unternehmungen versuchen, die Erwartungen der Interessengruppen und

<sup>6</sup> Vgl. dazu z. B. die Untersuchung von O. Johnson (1966) über das „philanthropische Verhalten“ (Spendenverhalten) amerikanischer Unternehmungen von 1936 bis 1961. Das Ausmaß der Spendenfreudigkeit war dabei keineswegs von dem Rentabilitätsniveau abhängig, sondern von der Branche, von der Größe der Unternehmung und auch von der Konkurrenzintensität, wobei auf oligopolistischen Märkten signifikant mehr gespendet wurde als auf monopolistischen und relativ echten Wettbewerbsmärkten. Dies kann als Hinweis auf das Vorherrschen des Nichtpreiswettbewerbs im Oligopol und auf verfügbare Machtspielräume für Spendenausgaben im Oligopol gelten. Unternehmungen in echten Wettbewerbsbranchen und in monopolisierten Industriezweigen spendeten etwa in gleichem (geringerem) Ausmaß; die einen können es sich nicht leisten, die anderen haben es nicht nötig. Vgl. zu jüngeren Spendenziffern auch Watson (1972) und Baumol (1970).

<sup>7</sup> Vgl. zahlreiche Beispiele etwa bei Davis/Blomstrom (1971), Luthans/Hodgetts (1972), (1972 a), Perrow (1972), Steiner (1971), (1972), Kangun (1972), Duncan (1973), Heilbronner (1973), Jacoby (1973), Sethi (1974), Picot (1974).

<sup>8</sup> Vgl. dazu vor allem Marr (1973), S. 17 ff., Michael (1973).

die Erhaltung der physischen Umwelt zu antizipieren, zu beeinflussen und, soweit es nützlich erscheint, zum „eigenen“ Problem zu machen. Die notwendige Berücksichtigung von vorläufig außermärklichen Kräften wird dann häufig als „soziale Verantwortung“ in der Öffentlichkeitsarbeit herausgestellt, obwohl sie in der Regel egoistisch motiviert ist. Neben den klassischerweise vorherrschenden marktlichen Umweltelementen müssen in stärkerem Ausmaß als zuvor auch kulturell-soziale, politisch-rechtliche und physische Normen und Nebenbedingungen der sozialen Umwelt, die die relevanten Gruppen und die Natur mehr oder weniger scharf formulieren, eingehalten werden. Insofern läßt sich auch von der Notwendigkeit eines *Umwelt-Modells* des Unternehmungsverhaltens<sup>9</sup> sprechen.

### 32. Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Umweltbeziehungen

Die zuvor beschriebenen Entwicklungslinien können nur durchschnittliche Trends und damit Schwerpunktverschiebungen umreißen. Sie weisen jedoch auf die wachsende Bedeutung der Umweltorientierung von Unternehmungen hin. Ansoff sieht in der zunehmenden Komplexität der Umweltbeziehungen einen Übergang von der industriellen zur nachindustriellen Epoche. Mit Hilfe einer einfachen, plausiblen Vierfelder-Typologie versucht er, die relevanten Bereiche im Verhältnis Unternehmung — Umwelt zu kennzeichnen (vgl. Abbildung 5)<sup>10</sup>.

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

Abb. 5. Bereiche der Unternehmungsumwelt

Die Umweltaktivitäten der Unternehmung lassen sich nach ihrer Innovations- und ihrer Konkurrenzorientierung unterteilen. Innovationsorientierte Umweltaktivitäten sind darauf gerichtet, neuartige Umwelt-

<sup>9</sup> Jacoby (1973), S. 134 f. nennt diesen Verhaltenstypus „social environment model“. Ähnliche Gedanken auch z. B. bei Bell (1972), Ackermann (1973).

<sup>10</sup> Vgl. Ansoff (1975), S. 16 ff. Die von Ansoff gewählten Begriffe werden in Abbildung 5 allerdings nicht wörtlich übersetzt, sondern für die Zwecke der vorliegenden Thematik leicht uminterpretiert.

beziehungen herzustellen und bestehende Umweltbeziehungen zu verändern oder aufzugeben. Es handelt sich dabei um eine unternehmerische Aufgabe im klassischen Sinne des Begriffs<sup>11</sup>. Konkurrenzorientierte Aktivitäten haben die erfolgreiche Abwicklung von Transaktionen mit Hilfe des jeweiligen Netzes von Umweltbeziehungen und die Behauptung gegenüber den Wettbewerbern zum Gegenstand. Hierbei handelt es sich um die klassischen Tätigkeiten unter den Bedingungen eines gegebenen Marktes<sup>12</sup>.

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; ihre Struktur beeinflusst den Unternehmungserfolg in direkter Weise. Der zweite Typ von Umweltbeziehungen hat die Funktion, zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt solche Informationen und Einflüsse auszutauschen, die den Freiraum bzw. die Beschränkungen der Unternehmungsaktivitäten abstecken. Über die politische Beziehungsstruktur wird der Unternehmung also die formelle und die informelle Legitimität ihrer Handlungen und Handlungsmöglichkeiten („rules of the game“) vermittelt. Sie 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 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, die Ansoff für die erste Hälfte dieses Jahrhunderts ansetzt, herrschen Unternehmungsumwelten vom Typ II vor: relativ kontinuierliche Behauptung und Weiterentwicklung von Marktpositionen bei tendenziell steigender Gesamtnachfrage. 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:

<sup>11</sup> Deshalb nennt Ansoff diese Aktivitäten auch „entrepreneurial“.

<sup>12</sup> Man könnte diese beiden Aspekte der betriebswirtschaftlichen Umweltaktivitäten auch in Analogie zu zwei Entwicklungslinien der Unternehmungstheorie sehen, nämlich zum Schumpeterschen dynamischen Unternehmertum einerseits (Innovationsorientierung) und zu der von Sraffa, Robinson und Chamberlain entwickelten Theorie unvollkommener, monopolistischer Unternehmungskonkurrenz andererseits (Konkurrenzorientierung).

Neben der Notwendigkeit verstärkter marktlicher Innovationen und der Behauptung im Wettbewerb kommt es 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. Ansoff sieht in dieser Konstellation die Gegenwartssituation der Unternehmungen in Industriegesellschaften. Ist der politische Beziehungsrahmen mit der gesellschaftlichen Umwelt gestaltet, so wird die Unternehmung über diese Kanäle kontinuierlich mit der Gesellschaft interagieren, 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.

So unbefriedigend eine derartige typologische Strukturierung der Unternehmungsumwelt und ihrer Entwicklungstendenzen auch im Detail sein mag — sie vermag dennoch wesentliche Zusammenhänge zu verdeutlichen: Die mittelbaren Bedingungen der Unternehmungstätigkeit, erhalten stärkeres analytisches und strategisches Gewicht; 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 Kodifizierungen des unternehmungspolitischen 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).

Die besondere Schwierigkeit, die in dieser Arbeit vertieft zu analysieren ist, besteht darin, über die Teilumwelt III relevante Informationen zu erarbeiten, um die Erfolgsabhängigkeit von diesem Umweltbereich besser beurteilen und damit problembezogene unternehmungspolitische Aktivitäten vorbereiten zu können. Während nämlich das klassische Rechnungs- und Informationswesen über die Teilumwelten I und II in etwa ausreichend berichten können, fehlen für Feld III die theoretischen und methodischen Informationsgrundlagen.

Bevor jedoch dazu nähere Überlegungen angestellt werden, soll ein kurzer Blick in die Struktur des Beziehungszusammenhanges von Feld III geworfen werden, damit die Probleme der informatorischen Erfassung dieses Bereichs später besser diskutiert werden können.

### 33. Ein Bezugsrahmen zur Analyse zusätzlicher Umweltbeziehungen

Angesichts der veränderten Umweltbedingungen besteht für das Verhalten der Unternehmung ein doppeltes Dilemma:

- The organizational innovations enabling it to manage growing product diversity and to adopt to technological, economic, and competitive change may inhibit effective responses to societal concerns.
- The need or desire to absorb a growing 'array' of societal demands into its operations — affecting product design and marketing policy, to name just two — may reduce its effectiveness as a producer of goods and services<sup>13</sup>."

In diesem Spannungsfeld sind die zusätzlichen Determinanten des Unternehmungsverhaltens und weitere Gründe für die Entwicklung des Unternehmungserfolges zu suchen. Die Situation der Unternehmung gegenüber ihrer politischen Umwelt ist in dem einfachen Beziehungsschema der Abbildung 6 näher erläutert. Ausgangspunkt ist ein marktwirtschaftlich-demokratisches System, in dem grundsätzlich der Gewinn die wichtigste Steuerungsgröße darstellt.

Aufgrund verschiedener „autonomer“, d. h. außerhalb des unmittelbaren Einflßbereichs der Unternehmungen liegender Faktoren wie Änderungen die Einkommenssituation, Informationen über gesellschaftliche Zusammenhänge, Werte, Probleme und Zukunftserwartungen bilden sich in der Öffentlichkeit (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 Differenz zwischen Soll und Ist, zwischen Erwartungen (E) über den Zustand der Realität und der Wahrnehmung (W) dieser Realität, als Problem empfunden. Formal vereinfacht läßt sich sagen, daß jenseits eines individuell und intergruppal verschiedenen Schwellenwerten (S) der Abstand zwischen E und W als relevantes Problem gelten kann<sup>14</sup>.

Im Rahmen ihrer politischen Einwirkungsmöglichkeiten und soweit sie nicht selbst eine Problemverringering bewirken will oder 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 relevanten Unterstützungsgruppen die sozialen Probleme und versuchen, zum Teil direkt auf sie einzuwirken (3). Zugleich wird der Staat versuchen, die Unternehmungen, soweit sie als an der Entstehung der Probleme beteiligt gelten, zu einem veränderten Verhalten zu veranlassen (4). Dies kann durch moral suasion, durch Drohung sowie durch Verordnungen und Gesetze erfolgen<sup>15</sup>. In ähnlicher Weise wendet sich die Öff-

<sup>13</sup> Ackerman (1973), S. 69.

<sup>14</sup> Ähnlich auch bei Jacoby (1973), S. 185 ff.

<sup>15</sup> Zu den Beeinflussungsmöglichkeiten der Unternehmung durch den Staat vgl. Wysocki (1966), S. 207 ff.

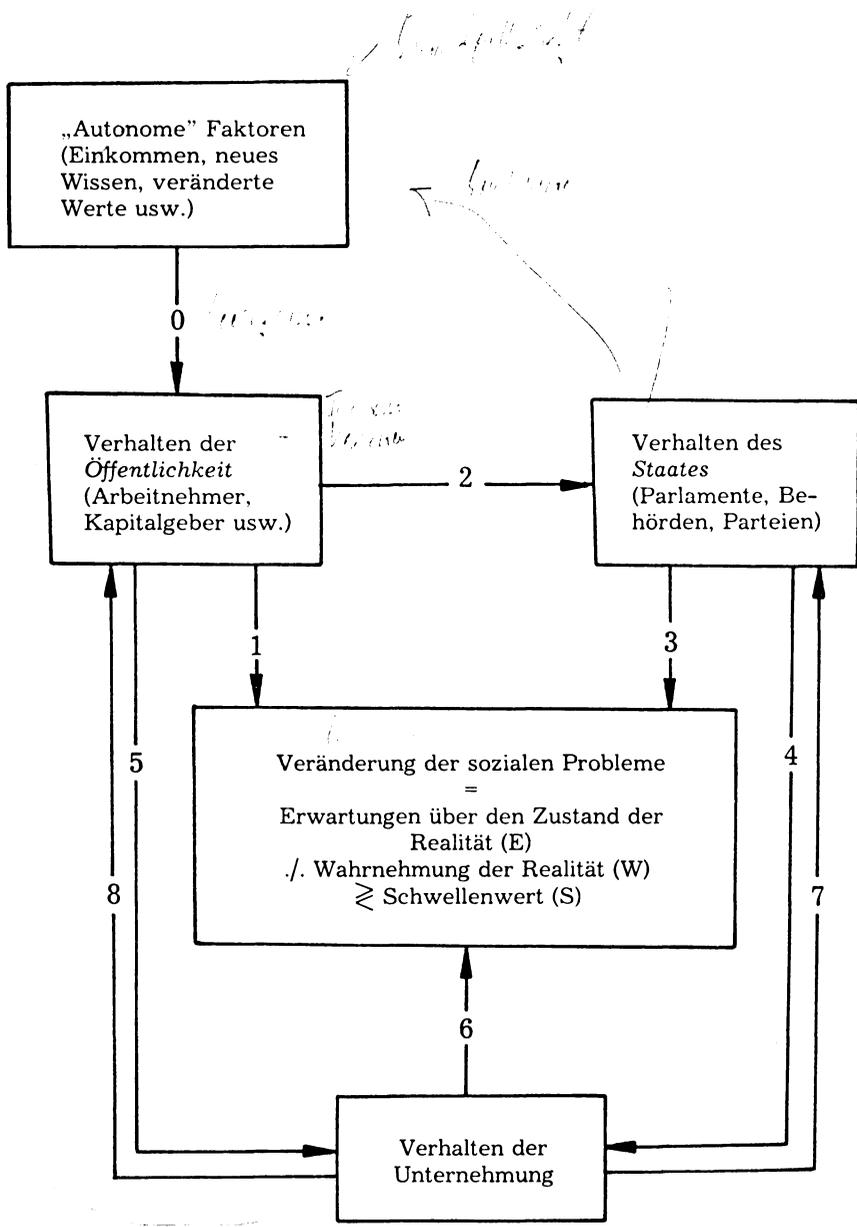


Abb. 6. Die Umweltbeziehungen der Unternehmung im Kräftefeld der Veränderung sozialer Probleme

fentlichkeit 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 Unternehmungen heranzutragen und deren Verhalten in ihrem Sinne zu beeinflussen. Staat und Öffentlichkeit versuchen also, ihre Ziele für die Unternehmung zu Zielen der Unternehmung zu machen<sup>16</sup>.

Unter diesen beiden Einflüssen muß die Unternehmung reagieren. Für ihre Aktionen können sich die von der Gesellschaft an sie herangetragenen Probleme als „turbulent fields“<sup>17</sup> bzw. als „changes of the rules of the game“<sup>18</sup> darstellen. Sie bilden gewichtige, nicht unmittelbar marktlich-monetäre Störfaktoren, die durch Veränderungen im Wertesystem ihrer Umwelt für sie entstehen, deren Bedingungen durch ihr eigenes Verhalten teilweise und nicht immer bewußt mit verursacht sein können und mit denen sie sich auseinandersetzen muß, will sie nicht in die Umweltfalle („ecological trap“<sup>19</sup>) geraten: Die offiziellen und inoffiziellen Erwartungen ihrer Umwelt und ihre eigenen umweltbezogenen Aktivitäten 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 könnten existenzbedrohend sein. Es hängt von dem Grad der „organizational myopia“ der Unternehmung, d. h. von dem „time delay between the external and internal perception of an environmental change“<sup>20</sup>, und von der Reaktionsweise ab, wie wahrscheinlich eine derartige Existenzbedrohung wird. Die Bedeutung zusätzlicher erfolgsbezogener Umweltinformationen wird hier einmal mehr deutlich.

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, d. h. wie sie selbst im Sinne ihres systembedingt dominanten Interesses die Realität wahrnimmt und Abwei-

---

<sup>16</sup> Vgl. zu dieser Unterscheidung vor allem W. Kirsch (1971), S. 129 ff.; zur ökonomischen Relevanz von Rückzugs-, Protest- und Loyalitätsverhalten gegenüber Organisationen Hirschman (1970).

<sup>17</sup> Vgl. Emery/Trist (1965), S. 26.

<sup>18</sup> Vgl. Broden (1975), S. 12 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Vickers (1970), S. 93 ff.

<sup>20</sup> Ansoff (1975), S. 19.

chungen von den Erwartungen bewertet<sup>21</sup>. Zugleich versucht sie über die Interessenvertretung (Lobby) beim Staat, den staatlichen Druck und die Problemsicht so zu modifizieren, daß die ökonomischen Interessen der Unternehmung weniger beeinträchtigt werden (7)<sup>22</sup>. Außerdem wird sie ihre Marktpolitik sowie ihre Kommunikationspolitik gegenüber der Öffentlichkeit so zu gestalten versuchen, daß diese entweder die bereits erfolgten oder neuen unternehmerischen Lösungsbeiträge für die sozialen Probleme vermehrt anerkennt oder ihre Problemwahrnehmung abschwächt (8). In beiden Fällen (7, 8) wird die Unternehmung sowohl die Erwartungen über die als auch die Wahrnehmungen der Realität bei Staat und Öffentlichkeit so zu beeinflussen und die relevanten Schwellenwerte durch Kommunikation so zu vermindern versuchen, 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 Unternehmungspolitik um einen dauernden Anpassungsprozeß an gesellschaftliche Veränderungen handelt*. In welcher Form auch ein Problem in das skizzierte System eingehen mag, es wird im Zeitablauf schrittweise und in Abhängigkeit von der beurteilenden Gruppe dem Inhalt und dem Ausmaß nach verschiedene Dimensionen und Dringlichkeiten annehmen, ehe es schließlich als gelöst, als nicht lösungswürdig oder als ungelöst aus dem aktuellen Bewußtsein rückt. Dabei spielen nicht zuletzt häufig Änderungen der „autonomen“ Faktoren eine bedeutende Rolle. Solche Problemeingaben und -verwandlungen lassen sich für alle Typen unternehmensrelevanter politischer Probleme und für alle Gruppen als Promotoren des Wandels<sup>23</sup> anhand des Modells durchspielen.

Die raum-zeitliche und soziale Variabilität der Probleme und Forderungen sowie der Rahmenbedingungen, unter denen sie formuliert werden, machen es besonders schwer, die Dauerhaftigkeit einer Problem-

---

<sup>21</sup> Beispielsweise wird das drohende Versiegen bestimmter produktionsnotwendiger Rohstoffquellen von den betroffenen Unternehmungen eher als soziales Problem angesehen und führt eher zu problematisierenden und problemlösenden Aktivitäten im eigenen Haus, beim Staat oder in der Öffentlichkeit (z. B. Ankurbelung der Forschungspolitik) als etwa die Frage der beschleunigten sozialen und technischen Produktveraltung. Vgl. dazu und zu den Reaktionsweisen der Unternehmung auch Picot (1975), S. 6 und 9 ff. Überlegungen zum Relevanzproblem Kap. III. 23.

<sup>22</sup> Zur Notwendigkeit der Berücksichtigung dieser Art von Umweltbeziehungen durch die Betriebswirtschaftslehre vgl. z. B. Wysocki (1966), S. 213 f.

<sup>23</sup> In begrifflicher Anlehnung an Witte (1973).

stellung im sozio-ökonomischen Bereich und damit ihre Bearbeitungsnotwendigkeit durch die Unternehmung abzuschätzen<sup>24</sup> — eine Schwierigkeit, die für wissenschaftliche Problemstellungen häufig genauso gilt wie in der praktischen Unternehmungspolitik. Dieses Problem, das die Umweltorientierung des Unternehmungsverhaltens und die Einschätzung der Relevanz sozialer Umweltbeziehungen noch zusätzlich erschwert, darf jedoch keineswegs zu einer Abkehr von gesellschaftlichen Prozessen führen, sondern stellt *zusätzliche Anforderungen an das Informationssystem der Unternehmung*. Zum einen muß die Unternehmung intern in der Lage sein, sich über veränderte externe Anforderungen bzw. Einwirkungen auf die Umwelt zu informieren, diese zu interpretieren und auf ihre Relevanz für das Forderungs- und Unterstützungsverhalten der Umwelt abzuschätzen. Die unternehmensrelevante Umwelt sollte sich zum anderen über die sie betreffenden Konsequenzen des Unternehmungsverhaltens ein Bild machen können<sup>25</sup>.

#### 4. Merkmale gegenwärtiger Vorschläge für eine umweltorientierte Ergänzung des betriebswirtschaftlichen Rechnungswesens

Faßt man das Kräftefeld der Umweltbeziehungen, innerhalb dessen strategische und administrative Unternehmungsentscheidungen getroffen werden und welches den Rahmen für den Unternehmungserfolg abgibt, in der dargelegten Weise auf, so wird deutlich, daß die Erfolgsanalyse sich nicht allein auf die Beurteilung unmittelbarer marktlicher Zahlungsströme beschränken kann.  Zu den klassischen Instrumenten der Erfolgsermittlung muß mit Hilfe des Informationssystems eine Analyse derjenigen erfolgsrelevanten Umweltbeziehungen ermöglicht werden, die üblicherweise im Rahmen marktlicher Transaktionen nicht dokumentiert werden. Diese Informationen dienen der Interpretation von Ursachen oder Hindernissen des marktlichen Erfolges. Zugleich unterstützen sie die Beurteilung, inwieweit andere, für die Unternehmung wichtige Gruppen dadurch „Erfolg“ hatten, daß ihre Interessen durch die Unternehmungsaktivitäten mittelbar oder unmittelbar gefördert oder behindert wurden, und welche Konsequenzen sich daraus möglicherweise für die künftige Erfolgsentwicklung der Betriebswirtschaft ergeben. Es geht also um eine systematischere Erfassung der Informationen, die für die Entwicklung der Teilumwelten III und IV in Abbildung 5 von Bedeutung sind.

<sup>24</sup> Vgl. z. B. zur raum-zeitlichen und erfahrungsabhängigen Wandelbarkeit von Einstellungen zu Umweltproblemen die Arbeiten von White (1966), Lowenthal (1966), Kates (1970) sowie Kap. III. 232.

<sup>25</sup> Dieser Aspekt *externer* Rechenschaftslegung tritt jedoch in der weiteren Untersuchung zugunsten des Problems der *internen*, unternehmungspolitischen Gewinnung von erweiterten Informationen für die Erfolgsanalyse in den Hintergrund.

In den vergangenen Jahren ist eine große Zahl von Vorschlägen für eine derartige Erweiterung des internen und des externen Informationswesens privatwirtschaftlicher Unternehmungen gemacht worden. Eine ausführliche Darlegung dieser Vorschläge kann hier unterbleiben, da die meisten schon an anderer Stelle ausführlich zusammengestellt und in den Grundzügen diskutiert wurden<sup>1</sup>. Zwar gründen die Entwürfe durchweg nicht explizit auf organisationstheoretischen Überlegungen zur Unternehmungspolitik, wie sie zuvor entwickelt wurden. Sie dienen jedoch ausnahmslos dem Zweck, die politische Beziehungsstruktur im Sinne der Teilumwelten III und IV zwischen der Unternehmung und der Gesellschaft aus informationswirtschaftlicher Sicht zu gestalten und damit den veränderten Ansprüchen im Verhältnis zwischen der Unternehmung und ihren Interessengruppen besser zu entsprechen. Im folgenden sollen einige, für den weiteren Gang dieser Arbeit wesentlich erscheinende Aspekte dieser Neuentwicklungen aufgegriffen werden. Damit sollen die theoretischen Ansatzpunkte, mit deren Hilfe eine stärkere Umweltorientierung des betriebswirtschaftlichen Informationssystems gelingen soll, sichtbar gemacht und den weiteren Untersuchungen zur Gewinnung unternehmensbezogener Umweltinformationen zugrunde gelegt werden.

#### 41. Forschungsinteressen an der Entwicklung gesellschaftsbezogener Rechenwerke

Die unter Bezeichnungen wie „Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung“<sup>2</sup>, „Gemeinwirtschaftliche Erfolgsrechnung“<sup>3</sup>, „Sozialbilanz“<sup>4</sup>, „Umweltrechnungslegung“<sup>5</sup>, „Corporate Social Accounting“<sup>6</sup>, „Corporate Social Audit“<sup>7</sup>, „Total Performance Measurement“<sup>8</sup>, „Corporate Social Performance“<sup>9</sup> und ähnlichen Begriffen entwickelten Konzeptionen basieren insgesamt auf den bereits weiter oben beschriebenen<sup>10</sup> Überlegungen zur Unvollständigkeit der klassischen betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung. Ihre Entwicklung ist jedoch eher sozialetisch, rechnungs-

<sup>1</sup> Vgl. die Zusammenfassungen, Übersichten und Bibliographien von American Accounting Association (1973), (1974), (1975), Barnett/Caldwell (1974), Bauer/Fenn (1972), Betriebswirtschaftlicher Ausschuß (1975), Braun (1974), Brockhoff (1975), Dierkes (1974), Dierkes/Bauer (1973), Eichhorn (1974 a), Heigl (1974), National Association of Accountants (1974), Wysocki (1975).

<sup>2</sup> Vgl. Eichhorn (1974 a), Hartmann (1974).

<sup>3</sup> Vgl. Eichhorn (1974).

<sup>4</sup> Vgl. Dierkes (1974), STEAG AG (1973), Wysocki (1975), Ziehm (1974).

<sup>5</sup> Vgl. Heigl (1974), Braun (1974).

<sup>6</sup> Vgl. Dierkes/Bauer (1973).

<sup>7</sup> Vgl. Bauer/Fenn (1972).

<sup>8</sup> Vgl. Brummet (1973).

<sup>9</sup> Vgl. National Association of Accountants (1974).

<sup>10</sup> Vgl. oben Abschnitt 12.

technisch-pragmatisch und wohlfahrtsökonomisch motiviert. Dementsprechend werden die Forschungsinteressen, die hinter den verschiedenen Entwürfen zur Vervollständigung des (stets) unvollständigen Abbildungsinstruments „betriebliches Rechnungswesen“ stehen, unterschiedlich akzentuiert.

Es zeigt sich in manchen Vorschlägen eine enge Anlehnung an die Prinzipien der „gesellschaftlichen Verantwortung des Management“ und der „Umorientierung der Unternehmungen“. Mit diesen und ähnlichen *ethischen* Maximen wird die Grundstruktur des neuen Informationsinstruments begründet. Die Tatsache, daß Manager und Verbandsrepräsentanten über soziale Probleme und Aufgaben sprechen und Ressourcen dafür bereitstellen, wird nicht als verändertes Mittel-Zweck-Verhalten erkannt, sondern als inhaltliche Veränderung des unternehmerischen Zielsystems im Rahmen des gegebenen marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems interpretiert<sup>11</sup>. Aus dieser Grundhaltung wird eine Konzeption entwickelt, der weitreichende Funktionen zukommen sollen:

„Die unter dem Schlagwort ‚Sozialbilanz‘ vorgestellten Konzepte bilden damit die ersten Ansätze von mikro-institutionalen 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. Wie weit es gelingen wird, diesen qualitativen Sprung in der Entwicklung unseres Gesellschaftssystems erfolgreich abzuschließen, hängt im wesentlichen von der Innovationsfreudigkeit der Unternehmungen im Hinblick auf diese Konzepte ab<sup>12</sup>.“

Andere Forscher und Interpreten betonen weniger stark die ethisch-normative Ordnungsfunktion der neuen Rechnungsinstrumente, sondern die aktuelle Hilfestellung der Wissenschaft für die Praxis, die sich angesichts der immer mehr ins Gewicht fallenden Unzulänglichkeiten des klassischen Rechnungswesens zu einer umfassenderen Erfolgsbeurteilung gezwungen sieht. Dabei könne oder müsse auf theoretische Fundierungen weitgehend verzichtet werden, um die Implementierung von praktischen Lösungen für die individuellen Fälle voranzutreiben. Typisch für diesen betont *pragmatischen Standpunkt*, der für die amerikanische Wissenschaftspraxis auf diesem Gebiet charakteristisch erscheint und der die Vielzahl der vorhandenen ad hoc-Vorschläge und Fallsammlungen ohne besondere theoretische Fundierung oder praktisches „follow up“ erklärt, sind etwa folgende Aussagen:

“The purpose of this research is not to advance abstract academic knowledge, but to facilitate the course of the firm through its present period of stress, and especially to develop the art of social accounting as an instrument of that transition<sup>13</sup>.”

“At this stage, each company will be pretty much on its own in starting up an (corporate social; A. d. V.) audit. There is very little literature to guide busi-

<sup>11</sup> Exemplarisch dafür Dierkes (1974), S. 47 ff.

<sup>12</sup> Dierkes (1974), S. 194.

<sup>13</sup> Bauer (1973), S. 404.

ness in many of the choices they will have to make and the things they will have to do. For some things they will have in house expertise and there are a few people around who have accumulated some experience. . . . The development of a useful body of literature is likely to be difficult because of the variety of tasks in the audit and the myriad of circumstances that must be taken into consideration<sup>14</sup>."

"We must accept rather than avert the risks inherent in movement into the new fields, even at the expense of being considered social accounting activists. The need for us to develop new analytical tools to deal with broader measurement constructs is urgent. We may not even be able to wait the orderly development of a taxonomy<sup>15</sup>."

Eine den genannten Auffassungen entgegenstehende Position wird von einer anderen, erst in jüngster Zeit intensivierten Richtung eingenommen. Der Mangel an verallgemeinernder theoretischer Grundlegung und die häufig zu beobachtende Interesseneinseitigkeit der vorhandenen Ansätze werden beklagt und in Rückschlüsse für die Entwicklung der eigenen *wohlfahrtsökonomischen* Forschung umgearbeitet:

Bei den vorliegenden Konzepten „resultiert aus dem Streben nach unmittelbarer Anwendbarkeit ein *Theorieverzicht* mit dem Ergebnis einer Vernachlässigung wesentlicher Nutzen- und Kostenbestandteile. Schließlich finden auch *Einzelinteressen* . . . Berücksichtigung“, weil eine umfassende Darstellung der sozialen Kosten betrieblicher Betätigung unterbleibt<sup>16</sup>. Es läßt sich nämlich feststellen, daß in den amerikanischen Ansätzen „vor allem dort über gesellschaftliche Kosten berichtet werden soll, wo der Unternehmung nicht minder große Belastungen durch Genehmigungspflichten, Auflagen, Richtwerte, Abgaben und Strafen erwachsen“<sup>17</sup>.

Stattdessen sollten für eine erweiterte Erfolgsrechnung „die für Unternehmen generell gültigen gesellschaftsbezogenen Erfolgsgrößen untersucht und in Form einer gemeinwirtschaftlichen Erfolgsrechnung geordnet werden, die an die erwerbswirtschaftliche Gewinn- und Verlustrechnung anknüpft und sie ergänzt“. . . . „Methodisch wird von den wohlfahrtsökonomischen Überlegungen zur Maximierung des gesellschaftlichen Gesamtnutzens ausgegangen und der Wohlfahrtsbeitrag von Unternehmungen deduktiv zu ermitteln versucht<sup>18</sup>.“

Den drei hier vereinfacht skizzierten Richtungen der Forschungsinteressen an einer erweiterten Erfolgsrechnung ist eines gemeinsam: Sie versuchen mit zum Teil unterschiedlichen Intentionen und Methoden Vor- und Nachteile, die aufgrund der Unternehmungstätigkeit der gesellschaftlichen Umwelt erwachsen und die sich nicht im klassischen Rechnungswesen widerspiegeln, zu erfassen und mit Hilfe eines formalen Informationsinstruments für unternehmungsinterne und/oder unternehmungsexterne Entscheidungsträger verfügbar und soweit wie möglich auch rechenbar zu machen. Es geht ihnen also — in der Sprache der ökonomischen Theorie ausgedrückt — letztlich darum, *die externen Ef-*

<sup>14</sup> Bauer (1974), S. 90.

<sup>15</sup> American Accounting Association (1974), S. 102.

<sup>16</sup> Eichhorn (1975), S. 148 f.

<sup>17</sup> Eichhorn (1974 a), S. 76.

<sup>18</sup> Eichhorn (1974), S. 8, 9.

*fekte der Unternehmungsaktivitäten zu erkennen und informatorisch aufzubereiten.* Wählt man eine weite Definition für den Begriff der externen Effekte, so lassen sich nämlich alle von den verschiedenen Autoren vorgeschlagenen einzubeziehenden Bereiche unter diesen Begriff fassen:

“An external economy (diseconomy) is an event which confers an appreciable benefit (inflicts an appreciable damage) on some person or persons who were not fully consenting parties in reaching the decision or decisions which led directly or indirectly to the event in question<sup>19</sup>.”

Man kann davon ausgehen, daß sich die monetäre Seite der marktlichen Transaktionen im wesentlichen im klassischen Rechnungswesen, insbesondere in der Erfolgsrechnung, niederschlägt und daß die Höhe der vom Markt empfangenen bzw. an den Markt geleisteten Zahlungen zugleich das Ausmaß des Konsens über Nutzen und Kosten der Transaktion zwischen den Transaktionspartnern unter den jeweiligen Marktbedingungen absteckt. Demnach bilden alle darüber hinausgehenden Wahrnehmungen von Vor- und Nachteilen durch die an Produktion und Transaktionen beteiligten bzw. davon betroffenen Individuen und Gruppen das Potential der externen Effekte (vorausgesetzt, daß diese Vor- oder Nachteile nicht auf andere Weise kompensiert oder von der Unternehmungsumwelt gewünscht wurden)<sup>20</sup>.

Die Theorie der externen Effekte, die explizit oder implizit allen Vorschlägen für eine erweiterte Erfolgsrechnung zugrunde liegt<sup>21</sup>, erstreckt sich damit auf jenen Bereich der Unternehmungsumwelt, dessen unternehmungspolitische Bedeutung ständig wächst und über den, wie die organisationstheoretische Interpretation weiter oben ergab, zusätzliche systematische Informationen gewonnen werden müssen. Es ist deshalb naheliegend, sich mit den prinzipiellen Möglichkeiten und Problemen dieses Ansatzes und der darauf aufbauenden Rechnungsentwürfe vertieft zu befassen, um Schwierigkeiten und Weiterentwicklungsansätze für die Bereitstellung unternehmensbezogener Umweltinformationen im Detail zu erkennen. Bevor dieser Aufgabe im zweiten und dritten Kapitel nachgegangen wird, ist in den folgenden Gliederungspunkten

<sup>19</sup> Meade (1973), S. 15; vgl. zu dieser weiteren Begriffsfassung, die sowohl marktmäßige als auch außermarktmäßige externe Effekte umfaßt, ferner Viner (1931), Scitovsky (1954), Worcester (1969).

<sup>20</sup> Vgl. zur näheren begrifflichen Erläuterung und zu den Abgrenzungsproblemen unten Abschnitt 5 sowie Kap. II. und III.

<sup>21</sup> Das zeigt sich darin, daß praktisch durchgehend von sozialen Kosten und Nutzen, von außermarktlischen Beziehungen, von Externalitäten, von Nutzen-saldo, Nettonutzen, externen Vor- und Nachteilen etc. im Zusammenhang mit Vorschlägen zu einer umweltorientierten Erweiterung der unternehmerischen Rechenschaftslegung gesprochen wird — alles Denkkategorien, die sich aus der Theorie der externen Effekte herleiten. Vgl. z. B. American Accounting Association (1973), (1974), (1975), Brummet (1973), Dierkes (1974), Eichhorn (1974), (1974 a), (1975), Estes (1972), Linowes (1973).

noch ein erster Einblick in die Eigenart der vorliegenden Entwürfe notwendig, um ihre Ausgangsbasis besser zu verstehen.

#### 42. Freiheitsgrade der Gestaltung gesellschaftsbezogener Rechenwerke

Der weite Bereich möglicher externer Effekte stellt das „Ausgangsmaterial“ für die erweiterte Rechnungsführung dar. Er muß so abgegrenzt und geordnet werden, daß die Bedeutung der Unternehmungstätigkeit für die gesellschaftlichen Gruppen dargestellt und beurteilt werden kann. Es leuchtet ein, daß sich für die Strukturierung der außermarktlichen Verflechtungen vielfältige formale und materielle Gestaltungsmöglichkeiten zum Zwecke der Ergänzung der Erfolgsrechnung bieten.

Eine Liste möglicher Fragestellungen, mit deren Hilfe *die extern relevanten Aktivitäten der Unternehmung* umrissen werden könnten, hat Wysocki entworfen; sie wird im folgenden mit einer Ergänzung wiedergegeben, wobei positive Effekte mit (+) und negative mit (—) gekennzeichnet sind.

- „— Gestaltungen, die über das rechtlich (tarifvertraglich etc.) vorgegebene Mindestmaß hinausgehen (+) oder es unterschreiten (—).
- „— Gestaltungen, die über das rechtlich (tarifvertraglich) etc.) vorgegebene Mindestmaß hinausgehen (+) oder es unterschreiten (—).  
i. d. R. nur negative Beiträge ergeben.
- Gestaltungen, die entsprechende Gestaltungen vergleichbarer Unternehmungen über- bzw. unterschreiten (+/—).
- Gestaltungen, die interne oder externe Planvorhaben über- bzw. unterschreiten (+/—).
- Gestaltungen, die über das ‚gesellschaftlich für erforderlich Gehaltene‘ hinausgehen (+) oder es unterschreiten (—).
- Leistungen, die ohne spezielle Gegenleistungen gewährt (+) oder durch das Unternehmen in Anspruch genommen werden (—).
- Maßnahmen, die zur Leistungserstellung nicht erforderlich sind (+).
- Aufnahme alles dessen, was zur Zeit im besonderen öffentlichen Blickfeld liegt<sup>22</sup>.“
- Preisgestaltungen, die die individuelle Zahlungsbereitschaft der Abnehmer unterschreiten (+) bzw. Faktorentgelte, die die Zahlungsbereitschaft des Unternehmens unterschreiten (—)<sup>23</sup>.

Diese Aufzählung, deren Fragen sich gegenseitig ergänzen, läßt sich als eine heuristische Hilfe auffassen, mit der die Vielfalt der möglichen einzubeziehenden Phänomene sichtbar werden kann. Wie die mit ihrer Hilfe gefundenen Umweltbeziehungen eingestuft und auf ihre Berücksichtigungsbedürftigkeit beurteilt werden können, stellt ein zusätzliches

<sup>22</sup> Wysocki (1975), S. 207.

<sup>23</sup> Vgl. Eichhorn (1974), S. 19 ff.

Relevanzproblem dar<sup>24</sup>. Zur Konkretisierung der erweiterten Rechnung bedarf es ferner einer Gliederung der Ursache- und Wirkungsbereiche unternehmungsbezogener externer Effekte.

Als *betriebliche Ursachenbereiche* kommen zunächst die betriebswirtschaftlichen Funktionen in Betracht, die sich unterschiedlich tief gliedern lassen. Zum Beispiel hat Toan<sup>25</sup> zwölf relevante Funktionen untersucht; Eichhorn<sup>26</sup> nennt acht Aktivitätsbereiche. Die bei einer solchen funktionalen Gliederung stets entstehenden Zurechnungsprobleme lassen sich u. U. auch dadurch bewältigen, daß man auf die von der Theorie der Kostenrechnung entwickelten Konzepte der Bezugsgrößenhierarchien zurückgreift<sup>27</sup>. Dadurch könnte die Zurechenbarkeit jeweils auf der Ebene ansetzen, auf der sie noch gerade möglich ist. Eine durchgehende Einteilung der Ursachenkomplexe allein nach funktionellen Tätigkeitsmerkmalen würde unterbleiben zugunsten einer dem Verursachungs- oder Identitätsprinzip entsprechenden hierarchisch-funktionalen Bereichsgliederung.

Eine ähnliche Gestaltungsvielfalt weist die Ordnung der *Wirkungsseite*, d. h. der durch die externen Vor- und Nachteile betroffenen Gesellschaftsbereiche, auf. So wie die Abgrenzung der organisatorischen Interessengruppen stets ein zweckabhängig zu lösendes Problem ist<sup>28</sup>, so ist auch in diesem Falle die Einteilung nur beispielhaft zu diskutieren. Braun<sup>29</sup> gliedert die Adressaten der Umweltinformationen in eigenverpflichtete Interessenten (Mitglieder der Unternehmung, Kreditgeber, Marktteilnehmer) und gemeinverpflichtete Interessenten (staatliche Organe, Wissenschaft, Bevölkerung). Eine Aufteilung der Interessenten in egoistische und altruistische Gruppen dürfte jedoch praktisch kaum möglich sein. Heigl sieht die Schwierigkeiten, die sich aus der Rollenvielfalt der Adressaten ergeben können. Er führt mit dem Hinweis, „daß Interessenten nebeneinander, mittelbar und unmittelbar unter verschiedenen Benennungen erscheinen können (z. B. ein Gläubiger als Investor und Lieferant, dabei als Outsider oder Insider)“<sup>30</sup> sechs Interessengruppen für Umweltinformationen auf: Anteilseigner, Gläubiger, Arbeitnehmer, Abnehmer und Lieferanten, Unternehmensleitung, Öffentlichkeit. Toan<sup>31</sup> gliedert die Wirkungsseite in „Impacts on Human Public“ und „Impacts on Physical Conditions“ und faßt unter erstere die Belegschaft, Ver-

<sup>24</sup> Ausführlichere Überlegungen dazu in Kap. III. 23.

<sup>25</sup> Vgl. Toan (1973), zusammenfassend S. 344.

<sup>26</sup> Vgl. Eichhorn (1974 b), S. 114.

<sup>27</sup> Vgl. dazu Heinen (1974 a), S. 481 ff. sowie vor allem Riebel (1972) passim.

<sup>28</sup> Vgl. z. B. Kappler (1972), S. 144 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Braun (1974), S. 25 ff.

<sup>30</sup> Heigl (1974), S. 2269.

<sup>31</sup> Vgl. Toan (1973), S. 344.

käufer, Händler, Endabnehmer, Eigentümer, unmittelbare Nachbarn, staatliche Stellen, allgemeine Öffentlichkeit, Minderheiten; unter die zweite Kategorie subsumiert er die (ökologische) Umwelt, die nichterneuerungsfähigen Ressourcen und die städtische Infrastruktur.

Diese kurze Gegenüberstellung verschiedener Einteilungsmöglichkeiten von unternehmensbezogenen Verursachungsbereichen und vor allem von Wirkungsfeldern macht den großen Spielraum deutlich, den die formale und damit auch die materielle Ausgestaltung der erweiterten Erfolgsrechnung eröffnet. Ferner zeigt sich, daß die Befürworter einer gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung implizit von dem koalitions-theoretischen Interessengruppenmodell der Unternehmung ausgehen. Es dürfte — falls keine offizielle Kodifizierung oder sonstige Kontrollen vorliegen — im wesentlichen von den Wertvorstellungen der Gestalter des Informationsinstruments abhängen, welche Strukturierung verwirklicht wird.

Ursache- und Wirkungsbereiche lassen sich in einer Matrix zusammenfassen. Abbildung 7 zeigt die von Toan entwickelte Matrix zugleich mit den Schwerpunkten, auf denen bisher die offizielle umweltorientierte Berichterstattung von amerikanischen Großunternehmen liegt<sup>32</sup>.

| Area of Business Policy and Practice | Area of Impact     |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
|--------------------------------------|--------------------|---------|--------------|-----------|--------|---------------------|--|----------------|------------------------|------|-------------|-----------|---------------------------|----------------------|------|
|                                      | On "Human Publics" |         |              |           |        |                     |  |                | On Physical Conditions |      |             |           |                           |                      |      |
|                                      | Employees          | Vendors | Distributors | Customers | Owners | Immediate Neighbors | Government and Other Social Institutions | General Public | Minorities             | Etc. | Environment | Resources | Nonferrous Infrastructure | Urban Infrastructure | Etc. |
| Corporate Mission                    |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Products-Services                    |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Product Design                       |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Manufacturing                        |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Marketing                            |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Purchasing                           |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Organization and Personnel           |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Finance                              |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Research and Development             |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Economic Performance                 |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Etc.                                 |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Contributions                        |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |
| Community Programs                   |                    |         |              |           |        |                     |  |                |                        |      |             |           |                           |                      |      |

Substantial Reporting
  Less Reporting

Abb. 7. Matrix der betriebswirtschaftlichen Umweltbeziehungen und Schwerpunkte gegenwärtiger externer Berichtstätigkeit nach Toan

<sup>32</sup> Vgl. Toan (1973), S. 344; eine ähnliche Matrix bei Eichhorn (1974 a), S. 108, Littmann (1974), S. 37.

Ein weiterer Freiheitsgrad der Gestaltung einer umweltorientierten Erfolgsanalyse liegt in der Wahl des Meßniveaus für die zu erfassenden Umwelteffekte. Bei einer nominalen Messung wird lediglich beschrieben, ob ein bestimmter Effekt aufgetreten ist oder nicht (z. B. CO-Emissionen: ja/nein). Bei der ordinalen Messung wird ein rangmäßiger Vergleich gleichartiger Größen ermöglicht (z. B. CO-Emissionen geringer als im Vorjahr). Die kardinale Messung vermag das Ausmaß der Größen und die Höhe des Abstandes zwischen zwei Vergleichsgrößen anzugeben (z. B.  $x$ -kg bzw.  $x$ -% Steigerung der CO-Emissionen). Die monetär-kardinale Messung erlaubt schließlich die geldmäßige Bewertung und die Verrechnung verschiedener externer Effekte (z. B.  $x$ -kg CO-Emissionen bedeuten  $y$ -DM externe [soziale] Kosten,  $x$ -Ausbildungskurse bedeuten  $y$ -DM externe [soziale] Leistungen oder Nutzen). Jede Art der Messung kann durch einen qualitativ-verbale, interpretierenden Erläuterungsbericht begleitet und ergänzt werden.

In der Regel ist damit zu rechnen, daß die Vielfalt der externen Effekte nur auf verschiedenen Meßniveaus erfaßt werden kann<sup>33</sup>. Aus naheliegenden Gründen (Integrierbarkeit in das monetäre betriebliche Rechnungswesen; Vergleichbarkeit, Saldierbarkeit der Effekte; Erleichterung der Lenkungsentscheidungen) wird „als ideale Gestaltungsform . . . die rechnerische Erfassung und Darstellung sämtlicher gesellschaftlicher und physischer Umweltbeziehungen eines Unternehmens in Form einer sozialen Erfolgsrechnung, gegebenenfalls ergänzt um eine dazugehörige Beständebilanz, verstanden. Das Ergebnis einer solchen Rechnung wäre ein ‚Sozialsaldo‘, der — in Geldeinheiten ausgedrückt — zur Korrektur des herkömmlichen Jahreserfolgs benutzt werden könnte, und zwar nach der Beziehung: Jahreserfolg des herkömmlichen Abschlusses  $+/-$  Saldo der Sozialrechnung = in Geldeinheiten ausgedrückter Gesamtbeitrag des Unternehmens zu seiner Umwelt. Um diesem Anspruch zu genügen, müßten Wege gefunden werden, auf denen sämtliche von dem Unternehmen ausgehenden gesellschaftlichen Nutzenstiftungen (Nutzenentgänge) erfaßt, mit Hilfe kardinaler Meßverfahren gemessen und in Geldgrößen transformiert (bewertet) werden können<sup>34</sup>.“

Einer der konsequentesten Vertreter einer solchen monetär-kardinalen Konzeption ist Eichhorn<sup>35</sup>. Er gründet seinen Entwurf einer *gemeinwirtschaftlichen Erfolgsrechnung* bzw. einer gesellschaftsbezogenen Unternehmensrechnung explizit auf das Konzept der externen Effekte. Die

<sup>33</sup> Zum Meß- und Bewertungsproblem vgl. ausführlich Kap. III. 3.

<sup>34</sup> Wysocki (1975), S. 209 f.

<sup>35</sup> Eichhorn hat seine Vorstellungen in zwei selbständigen Schriften (1974) und (1974 a) (zugleich als Gutachten für die Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel), ferner auf der letztjährigen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (1975) und in einem kleineren Beitrag (1974 b) zur Diskussion gestellt.

Vorschläge der meisten anderen Autoren bauen jedoch ebenfalls auf dieser theoretischen Basis auf<sup>36</sup>. Um für Aufbau und Ablauf der weiteren Arbeit ein möglichst klar strukturiertes Diskussionsmodell zugrunde zu legen, wird sein Vorschlag als prototypischer Entwurf für eine umweltorientierte Erweiterung der Erfolgsbetrachtung herangezogen. Er beinhaltet im Prinzip die Denkelemente der meisten anderen Vorschläge und bietet aufgrund seiner Klarheit und Geschlossenheit eine besonders umfassende, übersichtliche Grundlage zur Herausarbeitung der prinzipiellen Möglichkeiten und Probleme, denen sich eine Systematisierung, Erfassung und Integration der zusätzlichen erfolgsrelevanten Umweltbeziehungen gegenübersteht. Die damit verbundenen theoretischen und empirischen Fragen wurden bislang keiner umfassenden kritischen Diskussion unterzogen. Erst wenn festgestellt ist, welchen Beitrag der (weit verstandene) Externe-Effekte-Ansatz zur Bewältigung einer umweltorientierten Erfolgsbeurteilung zu leisten vermag, läßt sich die Frage nach den nötigen und möglichen Alternativen beantworten. Die Grundgedanken dieses sowohl auf theoretische Stringenz als auch auf empirische Umsetzbarkeit zielenden Entwurfs lassen sich anhand der Abbildungen 8 und 9<sup>37</sup> zusammenfassen.

Die erwerbswirtschaftliche Erfolgsrechnung (Abbildung 8) erfaßt bis auf wenige Ausnahmen<sup>38</sup> nur Aufwendungen und Erträge, d. h. Transaktionen mit monetären marktbezogenen Äquivalenten. „Die von der Unternehmung verursachten und von ihrer Umwelt ohne monetäre Entschädigung zu tragenden Nachteile bleiben ebenso unberücksichtigt wie die durch die Unternehmung bewirkten und ihrer Umwelt unentgeltlich zugute kommenden Vorteile<sup>39</sup>.“ Aus diesem Grunde ist eine Ergänzungsrechnung für die nicht erfaßten, die gesellschaftliche Bedeutung des Unternehmens jedoch stark berührenden sozialen Kosten und Nutzen aufzustellen, die entweder als Nebenrechnung oder als Verlängerung der herkömmlichen Erfolgsrechnung durchgeführt werden kann. Hierdurch sollen die bislang formal unberücksichtigten erfolgsrelevanten Umweltbeziehungen zwischen Unternehmung und Gesellschaft abgebildet werden. Die aus gesellschaftlicher Sicht zu verfolgende Zielgröße des Unternehmens mißt dessen Gesamtnutzen, der sich aus dem traditionell ermittelten erwerbswirtschaftlichen Gewinn einerseits und dem sozialen Nettonutzen (Saldo der sozialen Nutzen und Kosten) andererseits zusammensetzt.

<sup>36</sup> Vgl. Fußnote 21 dieses Abschnitts.

<sup>37</sup> Vgl. Eichhorn (1974), S. 16 und (1975), S. 155. In den oben (Abschnitt 4.1.) angegebenen Quellen finden sich im übrigen noch keine nähere Darstellung und Diskussion von Eichhorns Vorschlägen.

<sup>38</sup> Zu diesen zählen in der internen Erfolgsrechnung bestimmte kalkulatorische Größen wie der Unternehmerlohn oder kalkulatorische Wagniskosten.

<sup>39</sup> Eichhorn (1975), S. 142, Hervorhebungen weggelassen. Vgl. zu dieser Problematik auch Heinen/Picot (1974).

Erwerbswirtschaftliche + gemeinwirtschaftliche Erfolgsrechnung  $\longrightarrow$  Gesamterfolgsrechnung

Einbeziehung in die herkömmliche Erfolgsrechnung durch

*Verlängerung*

*Nebenrechnung*

Erwerbswirtschaftliche  
Erfolgsrechnung

Gemeinwirtschaftliche  
Erfolgsrechnung

Erwerbswirtschaftliche  
Erfolgsrechnung

|                   |         |
|-------------------|---------|
| Aufwen-<br>dungen | Erträge |
| Gewinn            |         |

|                   |         |
|-------------------|---------|
| Aufwen-<br>dungen | Erträge |
| Gewinn            |         |

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| soziale<br>Kosten | soziale<br>Nutzen |
| Netto-<br>nutzen  |                   |

Gemeinwirtschaftliche  
Erfolgsrechnung

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| soziale<br>Kosten | soziale<br>Nutzen |
| Netto-<br>nutzen  |                   |

$$\text{Gesamtnutzen} = \text{Gewinn} + \text{Nettonutzen}$$

Abb. 8. Zusammenhang zwischen erwerbswirtschaftlicher und gemeinwirtschaftlicher (gesellschaftsbezogener) Erfolgsrechnung nach Eichhorn

*Gesellschaftsbezogene Erfolgsrechnung*

Soziale Kosten

Soziale Nutzen

|   |   |
|---|---|
| Beschaffungsrenten für                  | Absatzrenten für                        |
| Faktor Arbeitsleistungen                | Produkt A                               |
| Faktor Betriebsmittel                   | Produkt B                               |
| Faktor Werkstoffe                       | Produkt C                               |
| Faktor Kapital                          | Produkt D                               |
| Faktor Unternehmerleistung              | positive Beschaffungsrenten             |
| negative Absatzrenten                   |   |
| Wert der negativen externen Effekte auf | Wert der positiven externen Effekte auf |
| Betriebsangehörige                      | Betriebsangehörige                      |
| private Haushalte und                   | private Haushalte und                   |
| Unternehmen                             | Unternehmen                             |
| öffentliche Haushalte                   | öffentliche Haushalte                   |
| sozialer Nettonutzen                    | sozialer Nettoschaden                   |
| als Saldo                               | als Saldo                               |

Abb. 9. Struktur einer gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung nach Eichhorn

Die soziale Kosten-Nutzen-Rechnung einer Unternehmung (Abbildung 9) wird auf beiden Seiten nach den gleichen Prinzipien gegliedert: Zunächst wird auf das ökonomische Konzept der Unternehmer- und Konsumentenrente (hier interpretiert als Beschaffungs- und Absatzrente) zurückgegriffen. Dadurch sollen die sozialen Kosten und die sozialen Nutzen der Beschaffung von Produktionsfaktoren und des Absatzes von Enderzeugnissen, also bisher nicht erfaßte Komponenten der marktlichen Transaktionen bestimmt werden (pekuniäre oder marktmäßige externe Effekte). Im vorliegenden Fall geht es darum, die über die jeweils bezahlten monetären Entgelte hinausgehenden Wertschätzungen der eingesetzten Güter bzw. der verkauften Erzeugnisse als soziale Kosten bzw. soziale Nutzen zu identifizieren. Anschließend werden die von der Produktion auf andere Wirtschaftssubjekte (Belegschaft, private Haushalte, Unternehmen, öffentliche Haushalte) ausgehenden, beim Verursacher nicht monetär kompensierten Vor- und Nachteile als außermärkliche Umweltbeziehungen (technologische oder außermärkliche externe Effekte) erfaßt und bewertet. Aus der Saldierung der beiden Seiten resultiert der soziale Nettonutzen (-schaden)<sup>40</sup>.

<sup>40</sup> Entsprechend dieser horizontalen Zweiteilung der vorgeschlagenen gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung wird in den folgenden Kapiteln II und III die Relevanz des Ansatzes von marktmäßigen und von außermärklichen externen Effekten für eine Erweiterung der Erfolgsbeurteilung getrennt analysiert. Die hier nur angedeuteten begrifflich-theoretischen Grundlagen werden dann noch ausführlich erläutert und diskutiert.

### 43. Kriterien zur Beurteilung von Ansätzen einer umweltorientierten Erfolgsrechnung

Ähnlich wie in der allgemeinen Bilanzdiskussion<sup>41</sup> werden auch in der Literatur zum gesellschaftsbezogenen Rechnungswesen Grundsätze erörtert, mit deren Hilfe die verschiedenen Gestaltungsvorschläge zu beurteilen sind. Die wichtigsten bisher vorgeschlagenen Kriteriensysteme sind in Abbildung 10 zusammengestellt.

| Braun<br>(1974)<br>S. 37 ff. | Eichhorn<br>(1974a)<br>S. 19 ff. | Gastil <sup>42</sup><br>(1973)<br>S. 100 ff. | Heigl<br>(1974)<br>S. 2268 f. | Wysocki<br>(1975)<br>S. 209 |
|------------------------------|----------------------------------|--|-------------------------------|-----------------------------|
| Bedarfsorientierung          | Vollständigkeit                  | Vollständigkeit                              | Bedarfsorientierung           | Vollständigkeit             |
| Zuverlässigkeit              | Überprüfbarkeit                  | Kontinuität                                  | Wirtschaftlichkeit            | Kontinuität                 |
| Vergleichbarkeit             | Vergleichbarkeit                 | Nachprüfbarkeit                              | Nachprüfbarkeit               | Beurteilbarkeit             |
|                              | Wirtschaftlichkeit               |  |                               |                             |

Abb. 10. Grundsätze für die Gestaltung eines umweltorientierten Rechnungswesens

Die Grundsätze der Bedarfsorientierung und der Vollständigkeit überschneiden sich ihrem gemeinten Inhalt nach weitgehend: Die Rechnung soll „den Zielen der Bilanzadressaten dienen“<sup>43</sup>, „sie hat sich an dem Informationsbedarf des Empfängers zu orientieren“<sup>44</sup>; sie soll auf eine „Berücksichtigung sämtlicher essentieller gesellschaftsbezogener Wirkungen“<sup>44</sup> angelegt sein. Da sich externe Effekte stets über das Verhalten der Betroffenen konkretisieren und die Betroffenen sowohl die externen Adressaten der Rechnungslegung als auch die für die internen Informationszwecke relevanten Gruppen sind, fallen Bedarfsorientierung und Vollständigkeit praktisch zusammen. Es soll deshalb im folgenden von *umfassender Bedarfsorientierung*<sup>45a</sup> als Gestaltungsgrundsatz gesprochen werden. Die Erfüllung eines solchen Grundsatzes ist freilich, wie weiter oben gezeigt wurde, von sehr vielen Freiheitsgraden abhängig

<sup>41</sup> Vgl. dazu z. B. Heinen (1974), S. 133 ff.

<sup>42</sup> Vgl. dazu auch die Interpretation bei Brockhoff (1975), S. 33 f.

<sup>43</sup> Heigl (1974), S. 2268.

<sup>44</sup> Braun (1974), S. 38.

<sup>45</sup> Eichhorn (1974 a), S. 19.

<sup>45a</sup> Vgl. zur politologischen Forderung nach Bedürfnisorientierung und Bedürfnissensibilität vor allem Etzioni (1975), S. 523 ff. u. 625 ff.

und nur im Einzelfalle detailliert zu beurteilen. Allerdings erlaubt auch die Untersuchung einer entworfenen Konzeption bereits Aussagen darüber, ob Bedürfnisse, die häufig von einzelwirtschaftlicher Tätigkeit betroffen und für den Erfolg von Bedeutung sind, in ihr Berücksichtigung finden können oder nicht.

Auch die Grundsätze der Zuverlässigkeit, *Überprüfbarkeit*, Nachprüfbarkeit und Beurteilbarkeit laufen auf einen gemeinsamen Inhalt hinaus, nämlich darauf, ob ein sachkundiger Dritter in der Lage ist, das Zustandekommen der bereitgestellten Informationen mit dem gleichen Ergebnis nachzuvollziehen. Bei Anwendung dieser Kriterien sind insbesondere die verwendeten Meß- und Bewertungsmethoden der erweiterten Erfolgsbeurteilung zu untersuchen.

Schließlich beinhaltet das Kriterium der Vergleichbarkeit bei weiter Auslegung auch das der Kontinuität. Die *Vergleichbarkeit* kann sich nämlich auf zeitlich horizontale und zeitlich vertikale Vergleichsoperationen beziehen. Ob die Vergleichbarkeit sich nur auf die Gegenüberstellung von einzelnen Effekten bei verschiedenen Unternehmungen oder in verschiedenen Zeiträumen bezieht oder auch eine unmittelbare Vergleichbarkeit der Effekte untereinander impliziert<sup>46</sup>, mag hier noch offen bleiben. Die zweite Auffassung erscheint zweifellos besonders wünschenswert; sie verlangt jedoch stets auch eine monetär-kardinale Messung aller Effekte, und diese Forderung erscheint nicht von vornherein erfüllbar.

Nach dem Grundsatz der *Wirtschaftlichkeit* sollen Informationen „nur abverlangt werden, soweit sie zu Folgerungen führen können und Nutzen erwarten lassen ... Freilich ist zu bekennen, daß eine quantitative Nutzenbewertung auch in diesem Bereich der Informationen nicht erwartet werden kann. Plausible, komparative Aussagen sollten jedoch möglich sein<sup>47</sup>.“ Diese Einschränkung des Grundsatzes weist bereits auf seine große Problematik hin. Ob selbst die eingeschränkte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Umweltinformationen (komparative Informationsbewertung) möglich ist, muß völlig offen bleiben. Es erscheint kaum möglich, die Fernwirkungen, die gewonnene und bereitgestellte umweltorientierte Informationen haben können, ex ante „plausibel“ abzuschätzen und in eine ordinale Rangreihe zu bringen<sup>48</sup>. Die grundsätzliche Intention des Kriteriums Wirtschaftlichkeit, nur solche Informationen bereitzustellen, deren Vorhandensein einen Nettonutzen erzeugt, wird wohl eher durch Anwendung des Kriteriums Bedarfsorientierung zu erfüllen sein als durch das praktisch kaum einlösbare Kriterium der Wirtschaftlichkeit. Da es zudem im folgenden um die grundsätzlichen theo-

<sup>46</sup> Vgl. Eichhorn (1974 a), S. 21 f.

<sup>47</sup> Heigl (1974), S. 2268.

<sup>48</sup> Vgl. auch die Hinweise am Schluß der Arbeit, Kap. IV. 32.

retischen Möglichkeiten und Probleme einer erweiterten Erfolgsbeurteilung gehen soll und nicht so sehr um die Frage der praktisch-finanziellen Bewältigung der Vorschläge, *soll das Kriterium der Wirtschaftlichkeit unberücksichtigt bleiben.*

Neben den Kriterien: umfassende Bedarfsorientierung, Überprüfbarkeit und Vergleichbarkeit sollen im Rahmen der folgenden Untersuchung zwei weitere Beurteilungsmaßstäbe diskutiert werden, nämlich die Grundsätze der *logischen (idealtheorietischen) Stringenz* und der *empirischen (realtheoretischen) Relevanz*<sup>49</sup>. Die idealtheorietische Stringenz fragt danach, inwieweit ein Aussagensystem (Modell) seinem Anspruch auf logische Schlüssigkeit im Rahmen der jeweils gesetzten Prämissen und Verhaltensannahmen genügt. Mit Hilfe des Kriteriums der realtheoretischen Relevanz soll die Frage beleuchtet werden, ob ein Aussagensystem und die aus ihm abgeleiteten Folgerungen mit den Gegebenheiten der Realität zu korrespondieren vermögen und praktisch realisierbar erscheinen. Die Verwendung der beiden Kriterien ist nicht immer scharf voneinander zu trennen, weil die meisten Modellbedingungen auch empirische Bezüge aufweisen und weil die mögliche logische Inkonsistenz von Modellen häufig schon Probleme ihrer empirischen Übertragbarkeit aufzeigen kann.

Zu betonen ist, daß die fünf Kriterien zum einen miteinander konkurrieren können (z. B. Vergleichbarkeit und Bedarfsorientierung; idealtheorietische Stringenz und realtheoretische Relevanz). Zum anderen aber ist zu unterstreichen, daß sie in der Absolutheit ihrer Formulierungen nicht erreichbare Idealzustände umschreiben. Wenn also ein Ansatz in Teilen oder ganz einem oder mehreren Kriterien nicht voll zu entsprechen vermag, so bedeutet dies keineswegs, daß er sofort zu verwerfen ist — wahrscheinlich wären dann nämlich nahezu alle Systeme des Rechnungs- und Informationswesens abzulehnen. Vielmehr bedarf es einer abschließenden kriterienbezogenen Gesamtwürdigung und einer Abwägung mit verfügbaren Alternativen, ob die Nichterfüllung von Kriterien eine Ablehnungsentscheidung für einen Entwurf auszulösen vermag oder nicht.

## 5. Zusammenfassung und weiteres Vorgehen

- (1) Die Notwendigkeit einer umweltbezogenen Erweiterung der einzelwirtschaftlichen Erfolgsbeurteilung wurde in der Betriebswirtschaftslehre bereits frühzeitig gesehen. Die koalitionstheoretische Betrachtung der Unternehmung verdeutlicht dieses Problem zusätzlich.
- (2) Für das Postulat der „sozialen Verantwortung“ der Unternehmungsführung, verstanden als ein dem Gewinnstreben gleichgeordnetes Unternehmungsziel, läßt sich weder im spieltheoretischen Modell noch im ordnungspoliti-

<sup>49</sup> Zu den Begriffen Ideal- und Realtheorie vgl. z. B. Heinen (1974 b), S. 14.

schen Bedingungsrahmen eine tragfähige Basis finden. Im Unterschied dazu besitzt „soziale Verantwortung“ als Sammelbegriff für oberzielbezogene Aktivitäten der Unternehmung auf Gebieten mit aktueller gesellschaftlicher Bedeutung sowohl modelltheoretische als auch empirische Relevanz. Das zunehmende Gewicht dieses Betätigungsfeldes weist zugleich auf die Ausweitung der Umweltabhängigkeit des Unternehmungserfolges hin.

- (3) Die erweiterte Umweltorientierung des Unternehmungsverhaltens ist Resultat einer historischen Entwicklung, in deren Verlauf eine Ausweitung der unternehmungspolitisch relevanten Umwelt von den unmittelbaren Marktbeziehungen auf diverse gesellschaftliche und politische Umweltbeziehungen mit mittelbarer Markt- und Erfolgsbedeutung stattfand. Die letztgenannten Beziehungen haben für den Erfolg der Unternehmungstätigkeit wachsende Bedeutung. Deswegen besteht vor allem unternehmensintern, aber auch unternehmungsextern, ein Bedürfnis an systematischer Information über diesen, vom bisherigen Rechnungs- und Informationswesen nicht erfaßten Bereich.
- (4) Zusammen mit dieser Entwicklung tritt eine Bewegung auf, die — aus unterschiedlichen Motiven — eine gesellschaftsbezogene Erweiterung des betrieblichen Rechnungswesens anstrebt und dazu zahlreiche konkrete Vorschläge entworfen hat. Ein gemeinsames Merkmal der Ansätze zur umweltorientierten Erweiterung des Informationswesens ist die explizite oder implizite Fundierung durch das Konzept der externen Effekte. Dieses Konzept zielt auf eine Ergänzung der Analyse wirtschaftlichen Verhaltens um diejenigen Auswirkungen, die durch die unmittelbaren monetären Markttransaktionen nicht erfaßt werden. Es versucht damit, den Bereich abzudecken, der in der organisationstheoretischen Analyse zur Entwicklung des Unternehmungsverhaltens als besonders wandlungsintensiv und zunehmend erfolgsrelevant eingestuft wurde.

Angesichts der aufgezeigten Zusammenhänge liegt es nahe, den möglichen Beitrag des ökonomischen Konzepts der externen Effekte für die Bereitstellung von zusätzlichen, betriebswirtschaftlich erfolgsrelevanten Umweltinformationen ausführlich zu untersuchen. Dadurch soll die Hilfestellung eines eingeführten ökonomischen Ansatzes für die Bewältigung eines relativ neuartigen betriebswirtschaftlichen Informationsproblems geprüft und so weit wie möglich in Anspruch genommen werden. Zugleich ergibt sich daraus eine kritische Grundlegendiskussion der Entwürfe für ein gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen. Die problembezogene Auseinandersetzung mit dem wirtschaftswissenschaftlichen Konzept der externen Effekte läßt zudem die Vermeidung von wissenschaftlichen Produktionsumwegen sowie Denkanstöße und Problemeinsichten für ein Gebiet erhoffen, für das von der reinen betriebswirtschaftlich-organisationstheoretischen Betrachtung gegenwärtig keine Fortschritte zu erwarten sind. Schließlich bietet erst die eingehende Analyse des Externe-Effekte-Konzepts aus einzelwirtschaftlicher Sicht eine ausreichende Basis für die Ableitung von methodischen Folgerungen darüber, wie bei der Gewinnung von Informationen über betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen, die zwar erfolgsrelevant, bisher jedoch außerhalb des Rechnungs- und Informationswesens geblieben sind, vorgegangen werden kann.

➤ Bei externen Effekten handelt es sich um Interdependenzen zwischen den Verhaltensweisen verschiedener Wirtschaftssubjekte, die außerhalb der konventionellen, zielbezogenen Betrachtung von Entscheidungskonsequenzen und somit außerhalb des gängigen Rechnungswesens liegen.

In der Literatur werden die externen Effekte häufig in zwei grundverschiedene Untermengen eingeteilt, nämlich in marktmäßige (pekuuniäre, indirekte) und in außermarktmäßige (technologische, direkte) externe Effekte<sup>1</sup>. Obwohl diese weite Begriffsauffassung in der ökonomischen Theorie nicht unumstritten ist<sup>2</sup>, soll sie für die Zwecke der vorliegenden Fragestellung angewandt werden. Sie kann nämlich prinzipiell all die von der Unternehmung ausgehenden Umweltbeziehungen analytisch erfassen, die im betriebswirtschaftlichen Informationswesen nicht systematisch berücksichtigt werden, zugleich aber für die interne und externe Erfolgsbeurteilung von zusätzlicher Bedeutung sein können. Das Schema in Abbildung 11 soll den systematischen und begrifflichen Rahmen für das weitere Vorgehen abstecken.

Ein Teil der Konsequenzen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen wird durch den Markt vermittelt, der andere Teil fällt außerhalb von Marktvorgängen an. Beide Arten von Handlungsfolgen werden nur unvollständig in die Entscheidungsrechnung, d. h. in die zielbezogene Alternativenwahl der Entscheidungsträger einbezogen. Andere Konsequenzen bleiben davon ausgeschlossen, z. B. weil (noch) keine Verpflichtung für die Berücksichtigung besteht. Die beiden Arten von externen Entscheidungskonsequenzen decken den Bereich ab, der vom gesellschaftsbezogenen Rechnungswesen zu erfassen versucht wird. Der durch sie betroffene Bereich der Unternehmungsumwelt hat zunehmende Bedeutung. Er ist deshalb häufigeren Wandlungen unterworfen (z. B. Überführung rechnungsexterner in rechnungsinterne Konsequenzen), die das Unternehmungsverhalten beeinflussen können. Die Analyse von marktlich und außermärklich vermittelten externen Entscheidungskonsequenzen aus einzelwirtschaftlicher Sicht ist deshalb Gegenstand der folgenden beiden Kapitel.

Durch die marktlich vermittelten externen Konsequenzen sollen die Auswirkungen des marktlichen Unternehmungsverhaltens (Nachfrage- und Angebotsverhalten) auf die Marktsituation der anderen mit der Unternehmung in direkter oder indirekter marktlicher Beziehung stehenden Wirtschaftssubjekte (Abnehmer, Lieferanten, Konkurrenten) erfaßt werden. Der Einfluß der marktbezogenen Unternehmungsaktivitäten auf die ökonomische Situation anderer am Marktgeschehen beteiligter Gruppen ist Bestandteil der Erfolgssituation dieser Gruppen und

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Viner (1931), Scitovsky (1954), Worcester (1969), Meade (1973).

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Mishan (1971), S. 6 f.

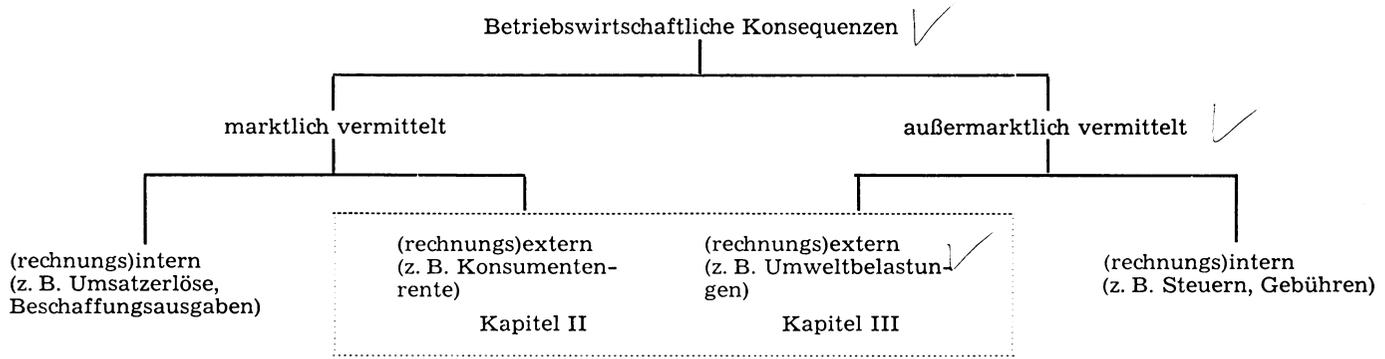


Abb. 11. Einteilung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsfolgen als Grundlage des weiteren Vorgehens

damit auch eine mögliche Quelle von zeitlich verschobenen Erfolgswirkungen bei der Unternehmung selbst. Das folgende Kapitel II setzt sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der theoretischen und praktischen Verwirklichung dieses Teilansatzes für Zwecke einer Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Erfolgsbeurteilung auseinander. Dabei geht es insbesondere darum, am Beispiel eines Typs von marktmäßigen externen Effekten (Absatzrente) die theoretische Konstruierbarkeit und die empirische Erfassbarkeit von mikroökonomischen Nachfragebeziehungen als notwendige Voraussetzung der Bestimmung marktlich vermittelter Entscheidungsfolgen zu diskutieren.

Außermarktlich vermittelte Konsequenzen fallen direkt bei Dritten an. Sie verändern die Situation der Betroffenen, ohne daß diese den auf sie ausgeübten Einfluß unmittelbar kontrollieren könnten. Unternehmungsbezogene Erfolgsrelevanz haben sie insofern, als sich aus der Reaktion der Betroffenen — meist mittelbar und zeitlich verzögert — Rückwirkungen auf den Verhaltensspielraum der Unternehmung ergeben können. Die theoretische und praktische Berücksichtigungsfähigkeit dieser Art von Umweltbeziehungen bei der Beurteilung betriebswirtschaftlicher Erfolge ist Gegenstand des Kapitels III. Fragen der Abgrenzung und Bestimmung derartiger Effekte im Rahmen einer als Organisation aufgefaßten Betriebswirtschaft sowie Probleme der Messung und Bewertung stehen im Vordergrund jenes Kapitels.

Die Analyse in den beiden folgenden Kapiteln soll neben einer kritischen Grundlagenbewertung der Ansätze zu einem gesellschaftsbezogenen Rechnungswesen vor allem eine umfassende Bestandsaufnahme der damit verbundenen Probleme sowie Überlegungen zu deren teilweisen Überwindung hervorbringen. Darauf bauen dann einige ergänzende methodische Gedanken auf, die in Kapitel IV entwickelt und diskutiert werden sollen.

## Kapitel II

### Marktlich vermittelte externe Entscheidungskonsequenzen

#### 1. Darstellung des Ansatzes

##### 11. Kennzeichen der diskutierten Entscheidungsfolgen

Die in diesem Kapitel zu behandelnde Kategorie von betriebswirtschaftlichen Handlungsfolgen, die nicht im üblichen einzelwirtschaftlichen Informationssystem dokumentiert werden, zeichnet sich durch folgende Merkmale aus<sup>1</sup>:

- (1) Durch Nebenfolgen des Nachfrage- und Angebotsverhaltens entstehen grundsätzlich ungewollte Interdependenzen zwischen der Unternehmung und anderen Marktteilnehmern.
- (2) Die Nebenfolgen beeinflussen über das Marktsystem die Nachfrage- und Angebotssituation anderer Marktteilnehmer und verändern insbesondere deren Wettbewerbs- und Verteilungsposition.
- (3) Die Betroffenen waren an den verursachenden Entscheidungen nicht beteiligt und haben keine unmittelbaren Einwirkungsmöglichkeiten auf diese marktlichen Einflüsse.

Zu (1): Die Situation eines Wirtschaftssubjekts  $A$  (Nutzen- oder Kostenfunktion  $F^A$ ) wird neben den von  $A$  selbstgewählten und beeinflussbaren Variablen ( $x^A$ ) auch durch das Verhalten eines anderen Marktteilnehmers ( $VB$ ) bestimmt.

$$(1) \quad F^A = F^A(x_1^A, \dots, x_i^A, \dots, x_m^A; VB)$$

Beispielsweise hängen die Kostensituation einer Unternehmung  $A_1$  oder die Nutzensituation eines Konsumenten  $A_2$  auch von dem Nachfrageverhalten bzw. dem Angebotsverhalten der Unternehmung  $B$  ab. Dadurch, daß z. B.  $B$  seine Nachfrage nach Beschaffungsgütern sprunghaft erhöht, steigen auch die Beschaffungskosten der Unternehmung  $A_1$ , weil  $A_1$  die gleichen Güter beschafft. Eine Preissenkung für die Produkte von  $B$  verbessert die Nutzensituation des Konsumenten  $A_2$ . Von dem Verhalten des  $B$  gehen also *externe Effekte* auf die Situation von  $A_1$  und  $A_2$  aus.

Zu (2): Typisch ist, daß diese Interdependenzen *marktlich* vermittelt werden. Nur wer die Nachfrage- und Angebotssituation des jeweiligen Marktes in seine

---

<sup>1</sup> Vgl. etwa Scitovsky (1954), Blaug (1975), S. 157 f., Heinemann (1966), S. 33 ff.

Überlegungen einbezieht, kann von diesen Effekten betroffen werden. Marktmäßige externe Effekte verändern die Wettbewerbs- und Verteilungs- bzw. Wohlfahrtsposition der betroffenen Marktteilnehmer<sup>2</sup>. Sie sind typische Kennzeichen einer dynamischen, sich entwickelnden Wirtschaft; in einer Gleichgewichtswirtschaft haben sie keinen Platz<sup>3</sup>.

Zu (3): Die betroffenen Marktteilnehmer ( $A_1$ ,  $A_2$ ) haben keine Möglichkeit, die für sie bedeutsamen Nebenfolgen der Marktentscheidungen des  $B$  unmittelbar zu kontrollieren. Die systemkonformen Handlungen des  $B$  richten sich in erster Linie auf die Erreichung seiner eigenen Ziele und nicht auf die Erzeugung der marktlichen externen Effekte.  $A_1$  und  $A_2$  waren an diesen Entscheidungen nicht beteiligt und können nur *indirekt* über ein ihrerseits verändertes Marktverhalten den ihnen zugefügten Nachteil zu kompensieren oder den angefallenen Vorteil zu erhalten versuchen.

Die mit Hilfe der genannten Merkmale umrissenen marktlichen Interdependenzen, die die Unternehmung durch ihr Marktverhalten auslöst, werden normalerweise im Rechnungswesen und in der Erfolgsanalyse von Betriebswirtschaften nicht berücksichtigt und sind insofern externer Natur. Daß die durch marktbezogene Entscheidungen ausgelösten Veränderungen der Nachfrage- und Angebotsbedingungen anderer Marktteilnehmer von volkswirtschaftspolitischer und wohlfahrtsökonomischer Bedeutung sind, liegt auf der Hand. Aus einzelwirtschaftlicher Sicht ist ihre Relevanz jedoch nicht so selbstverständlich.

Für externe Informationszwecke mag es sinnvoll erscheinen, die von der Unternehmung den verschiedenen Gruppen von Marktteilnehmern zugefügten marktlichen Vor- und Nachteile bekanntzumachen, um dadurch eine Bewertung der marktwirtschaftlichen Rolle der Unternehmung zu erleichtern und den marktlichen „Wohlfahrtsbeitrag von Unternehmungen“<sup>4</sup> herauszustellen. Für interne Zwecke könnten Informationen über derartige Umweltauswirkungen vielleicht Prognosen über erfolgsrelevante Verhaltensänderungen der marktlichen Interessengruppen erleichtern, insbesondere über zunehmende Forderungen und abnehmende Unterstützungen von Lieferanten, Kunden und Konkurrenten.

Problematisch ist dabei offensichtlich die unternehmensbezogene Abgrenzung der Effekte in zeitlicher Hinsicht (Bis zu welchem zeitlichen Horizont sollen marktmäßige externe Entscheidungskonsequenzen verfolgt werden?) und in sachlicher Hinsicht (Welche Markteinwirkungen sind zurechenbar? Welche sind auszugliedern, weil sie durch Marktreak-

<sup>2</sup> Deswegen hat die ökonomische Wohlfahrtstheorie und die Theorie der Kosten-Nutzen-Analyse an dieser Art von Effekten ein so großes Interesse gefunden; vgl. etwa Mishan (1966), besonders S. 140 ff., (1971 a), S. 31 ff., Winch (1971), S. 133 ff., Blaug (1975), S. 111 ff. und 166 ff. Unter dem Aspekt der Effizienz eines Wirtschaftssystems haben die Effekte — anders als die technologischen externen Effekte (vgl. Kap. III. 11.) — keine Bedeutung; vgl. Heineemann (1966), S. 35, Blaug (1975), S. 168 f.

<sup>3</sup> Vgl. Scitovsky (1954), S. 146 ff., Blaug (1975), S. 157 f.

<sup>4</sup> Eichhorn (1974), S. 9.

tionen der Betroffenen wieder ausgeglichen werden?). Veränderungen von Marktpositionen anderer Marktteilnehmer aufgrund von (mehr oder weniger) autonomen Entscheidungen der Unternehmungen gehören zum Alltag des Marktgeschehens in einer dynamischen Wirtschaft. Deshalb bereiten Bestimmung und Beurteilung pekuniärer externer Effekte große Schwierigkeiten. Ferner ist aus einzelwirtschaftlicher Sicht die Frage zu lösen, welche der von der Unternehmung ausgelösten markt-mäßigen externen Effekte für die Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Erfolgsbeurteilung relevant sein sollen.

Die Teilprobleme der Bestimmung marktlich vermittelter externer Entscheidungskonsequenzen (Abgrenzungsproblem, Relevanzproblem) sollen in diesem Kapitel nicht näher untersucht werden. Am Beispiel der außermarkt-mäßigen externen Effekte werden diese Fragen in Kapitel III eingehend diskutiert. Statt dessen sollen in diesem Kapitel *die modellmäßige Erfassung, die inhaltliche Interpretation und die empirische Verwirklichung des Konzepts pekuniärer externer Effekte aus einzelwirtschaftlicher Sicht* kritisch analysiert werden. Es erscheint sinnvoll, diese Aufgabe nicht in allgemeiner Weise für alle Arten von markt-mäßigen externen Effekten gemeinsam durchzuführen, sondern anhand einer Kategorie eine detaillierte *exemplarische Untersuchung* vorzunehmen, zumal die Probleme des Einzelfalls aufgrund des markttheoretischen Bezugs des Konzeptes auch für die anderen Kategorien relevant sind. Als Beispielfall wird die bereits weiter oben im Zusammenhang mit den Ansätzen zu einer gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung erwähnte Absatzrente<sup>5</sup> gewählt.

## 12. Die Absatzrente als relevantes Untersuchungsbeispiel

Für die Auswahl der Absatzrente als relevantes Untersuchungsbeispiel des Bereichs der marktlich vermittelten externen Entscheidungskonsequenzen sprechen die folgenden *Gründe*:

- (1) Die Absatzrente als unternehmensbezogene Form des klassischen Konzepts der Konsumentenrente sowie die Beschaffungsrente werden in jüngster Zeit mit einigem Nachdruck als notwendige Elemente einer gesellschaftsbezogenen betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung vorgeschlagen<sup>6</sup>. Es wird damit für die Einbeziehung einer konkreten Art markt-mäßiger externer Effekte in das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen plädiert<sup>7</sup>. Eine vertiefte Begründung oder Diskussion dieses für die Betriebswirtschaftslehre neuartigen Entwurfs

---

<sup>5</sup> Vgl. oben Abb. 9.

<sup>6</sup> Vgl. Eichhorn (1974), (1974 a), (1974 b), (1975).

<sup>7</sup> Scitovsky (1954), S. 147, zählt die Konsumentenrente explizit zu den pekuniären externen Effekten. In anderen Entwürfen für ein gesellschafts-

liegt bisher nicht vor. Da die Beschaffungsrente — wie weiter unten zu zeigen sein wird — das formale Parallelkonzept zur Absatzrente ist, jedoch zusätzliche Interpretationsprobleme aufwirft, soll sich die grundsätzliche Analyse in den Abschnitten 2. und 3. auf die Absatzrente konzentrieren. Die Beschaffungsrente wird in Abschnitt 4. mitdiskutiert.

- (2) Mit der Absatzrente wird das Beziehungsfeld zwischen Unternehmung und Konsumenten angesprochen, das in den meisten Vorschlägen einer umweltorientierten Erweiterung der Erfolgsbetrachtung einen bedeutenden Rang einnimmt und das auch aus ordnungspolitischen Gründen für die Beurteilung der Unternehmungsleistungen im Rahmen einer Marktwirtschaft besondere Aufmerksamkeit verdient.
- (3) Die bei der Analyse dieses Beispiels auftretenden Probleme der mikroökonomischen Preis- und Nachfragetheorie, insbesondere der Partialanalyse, der Nutzenmessung, der Aggregation und der empirischen Übersetzung sind zugleich typisch für die Beurteilung der anderen Arten von marktlich vermittelten externen Entscheidungskonsequenzen (z. B. Beschaffungsrente, Angebots- und Nachfrageverschiebungen bei Konkurrenten und Lieferanten)<sup>8</sup>.
- (4) Teile der Untersuchung können sich auf eine im deutschen Sprachraum weniger beachtete Diskussion um die Bedeutung der Nachfragetheorie und der Konsumentenrente stützen. Durch den problembezogenen Rückgriff auf vorhandene Diskussionsgrundlagen kann die betriebswirtschaftliche Relevanz dieses Ansatzes besser überprüft werden. Es können dann unter Umständen Entwicklungen, die sich bereits anderweitig als umstritten erwiesen haben, bei der weiteren betriebswirtschaftlichen Behandlung der vorliegenden Thematik antizipiert werden<sup>9</sup>. Zudem lassen sich mit Hilfe der Analyse einige

---

bezogenes Rechnungswesen wird die Aufnahme derartiger marktlicher Interdependenzen begrifflich-theoretisch nicht so prägnant formuliert wie bei Eichhorn, obwohl letztlich das gleiche gefordert wird. So spricht Brummet (1973), S. 13, von der Notwendigkeit, die „welfare role of service or product“ und die „customer satisfaction“ zu erfassen; Day (1973), S. 118 f. verlangt, daß in die gesellschaftsbezogene Rechenschaftslegung auch der „consumer welfare“ einzubeziehen sei. Die methodischen Folgerungen, die diese und andere Autoren aus derartigen Forderungen ziehen, weichen jedoch teilweise von Eichhorns Position ab.

<sup>8</sup> Diese Aussage gilt für die Angebotstheorie, die in dieser Arbeit nicht näher diskutiert wird, nur mit gewissen Einschränkungen. Sie spielt in den bisherigen Vorschlägen zur Erweiterung der Erfolgsbeurteilung jedoch keine Rolle, obwohl sie Anstoß zur Entwicklung der Theorie externer Effekte war; vgl. Blaug (1975), S. 151 ff.

<sup>9</sup> Die ökonomische Theorie der Kosten-Nutzen-Analyse, die aus verschiedenen Gründen in jüngster Zeit auch in der Betriebswirtschaftslehre größere Aufmerksamkeit findet, stützt sich in wesentlichen Bereichen auf die Theorie

logische und empirische Probleme der betriebswirtschaftlichen Preistheorie stärker verdeutlichen, als dies im allgemeinen geschieht.

Die *Grundzüge des Konzepts* der Absatz- und Beschaffungsrente und seiner Intention im Rahmen einer erweiterten Erfolgsrechnung werden anschließend gemeinsam vorgestellt, weil sie sich formal gleichen und weil später (4.) auf das Problem der Beschaffungsrente zurückzukommen sein wird. Durch die kurze Darstellung wird zugleich die Analyse des Ansatzes vorbereitet.

Durch den Ansatz von Absatz- und Beschaffungsrenten sollen die sozialen Nutzen- und Kostengrößen, die über die monetären Marktumsätze hinaus bei den Marktteilnehmern aufgrund einer Transaktion entstehen, erfaßt, bewertet und als gesellschaftliche Komponenten der einzelwirtschaftlichen Markttätigkeit interpretiert werden. Dem liegen die folgenden Überlegungen zugrunde<sup>10</sup>:

Auf der Absatzseite der Unternehmung bilden die Preise bzw. die Umsatzerlöse ein nur unvollkommenes Indiz für die Wertschätzung, die die Abnehmer den Produkten entgegenbringen. „Da der Nutzen für den Käufer gewöhnlich höher als der Marktpreis ist, muß man noch die über den bezahlten Rechnungsbetrag hinausgehende zusätzliche Zahlungsbereitschaft des Konsumenten zur Erlangung der Leistung (Absatzrente) hinzuzählen. Man könnte auch sagen, daß der Käufer des Produkts einen sozialen Nutzen insofern erzielt, als er nicht gezwungen ist, auf ungünstigere alternative Angebote auszuweichen“<sup>11</sup>.

Ähnlich werden die Verhältnisse auf der Beschaffungsseite gesehen. Analog zum Gütermarkt (Absatzseite) ist auch auf dem Faktormarkt (Beschaffungsseite) „... der Geldbetrag (die Beschaffungsrente) in Rechnung zu stellen, den das Unternehmen über den Marktpreis hinaus zu zahlen bereit wäre, bevor es auf den Kauf eines Produktionsfaktors vollständig verzichtet. Dies erweist sich schon deshalb als zwingend, weil der Faktor bei einer alternativen Verwendung einen höheren Preis erzielen könnte und daher einen entsprechend großen Nachteil, ausgedrückt in sozialen Kosten, erleidet“<sup>12</sup>.

Konsument und Unternehmer seien also in der Regel bereit, für ihre Käufe mehr Geld auszugeben, als sie aufgrund der jeweiligen Marktbedingungen tatsächlich ausgeben müssen. Die Differenz wird im ersten Falle als sozialer Nutzen gedeutet, weil der Abnehmer die Güter für weniger Geld bekommt, als er äußerstenfalls bereit gewesen wäre, dafür

---

der Konsumentenrente (vgl. z. B. Mishan [1975], S. 22 ff., [1971 a], S. 31 ff., Sarrazin et al. [1974], S. 60 ff., Schuster [1970], S. 129 ff.). Auch unter diesem Aspekt erscheint es sinnvoll, die logischen und empirischen Grenzen dieses Konzepts zu diskutieren. Interessant ist, daß Eichhorn (1972 a), S. 12, unter Bezugnahme auf Probleme der Kosten-Nutzen-Analyse feststellt: „Die Berechnung der Konsumenten- und Faktorrenten ist theoretisch nicht gesichert.“ Diese theoretische Problematik wird jedoch weder näher erläutert noch in seinen Schriften zur gesellschaftsbezogenen Unternehmungsrechnung wieder erwähnt.

<sup>10</sup> Vgl. Eichhorn (1974), S. 19 ff., (1975), S. 149 f., (1974 a), S. 85 ff.

<sup>11</sup> Eichhorn (1974), S. 19.

<sup>12</sup> Ebenda.

zu zahlen; im zweiten Falle werden sie als soziale Kosten interpretiert, weil der Unternehmer mit weniger Geld seinen Faktorbedarf befriedigen kann, als er äußerstenfalls bereit gewesen wäre, dafür auszugeben; dem Faktoranbieter entgeht ein höheres Faktorentgelt, das aufgrund der Zahlungsbereitschaft der Faktornachfrager möglich gewesen wäre.

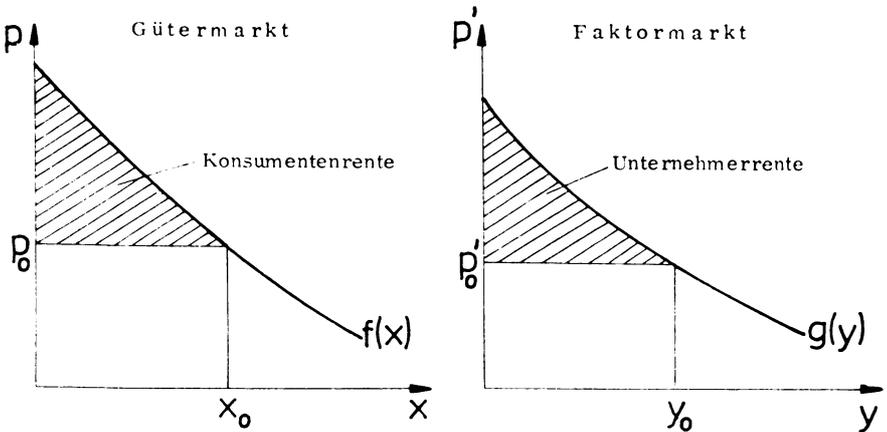


Abb. 12. Graphische Ermittlung der Konsumentenrente und der Unternehmerrente

Abbildung 12 veranschaulicht die beschriebenen Zusammenhänge<sup>13</sup>. Unterstellt werden monoton fallende individuelle Nachfragekurven nach Gütern  $f(x)$  und nach Faktoren  $g(y)$ . Aufgrund der Marktverhältnisse kommen die Marktpreise  $p_0$  und  $p'_0$  mit den Mengen  $x_0$  und  $y_0$  zustande. Das Produkt aus Marktpreis und Menge ergibt die tatsächlichen Geldzahlungen für die umgesetzten Güter und Faktoren. Die schraffierten Flächen unterhalb der Nachfragekurven repräsentieren die Konsumentenrente und die Unternehmerrente.

Die Überlegungen gehen, vor allem in Anlehnung an Marshall<sup>14</sup>, davon aus, daß der Nachfrager, würde ihm die Gesamtmenge nacheinander Einheit für Einheit angeboten, für jede Einheit entsprechend seiner Nachfragekurve einen höheren Preis zu zahlen bereit sei als für die folgende Einheit. Der Grenznutzen, den ihm jedes weitere Gut erbringt, fällt; entsprechend sinkt auch seine Zahlungsbereitschaft. Da jedoch der Marktmechanismus eine einheitliche Preisbildung erzwingt,

<sup>13</sup> Vgl. zu dieser Darstellung sowie zu weiteren Rententypen (Produzenten- und Faktorrente) Schuster (1970), S. 133 ff.; ähnlich Eichhorn (1974), S. 21.

<sup>14</sup> Vgl. dazu Marshall (1949), S. 103 ff., ferner die dogmenhistorische Übersicht bei Porstmann (1971), S. 282 ff., Currie et al. (1971), Blaug (1975), S. 31 ff. und 111 ff., Rothengatter (1974), S. 2 ff.

muß er weniger Geld für die bezogene Menge ausgeben, als er bereit gewesen wäre. Die Differenz verbleibt ihm als „Rente“, die er für andere Zwecke verwenden kann. Sie läßt sich wie folgt schreiben:

$$(2) \quad R_K = \int_0^x f(x) dx - p_o x_o \quad (\text{Konsumentenrente})$$

$$(3) \quad R_U = \int_0^y g(y) dy - p'_o y_o \quad (\text{Unternehmerrente})$$

Ersetzt man die individuellen Nachfragekurven durch die Preisabsatzfunktion und durch die Preisbezugskurve der Unternehmung, so erhält man auf die gleiche Weise die Absatzrente und die Beschaffungsrente für einzelne Güter oder Faktoren. Die Preisabsatzfunktion (Preisbezugsfunktion) einer Unternehmung repräsentiert bekanntlich den Teil der Marktnachfrage nach Gütern (Faktoren), der auf eine Unternehmung entfällt. Die gesamte unternehmensbezogene Absatzrente besteht dann aus einer Summe von Konsumentenrenten für verschiedene Käufer und Produkte, die gesamte Beschaffungsrente aus einer Summe von Unternehmerrenten für verschiedene Faktoren<sup>15</sup>.

Der skizzierte Ansatz beansprucht für sich neben theoretischer Schlüssigkeit auch praktische Realisierbarkeit<sup>16</sup>. Er soll ein (notwendigerweise unvollkommenes) praktisches Hilfsmittel für ein ohnehin kaum behandeltes und äußerst schwieriges Problem sein. Es wäre nicht richtig, ihn ausschließlich nach Maßstäben der logischen Konsistenz und der unmittelbaren Realitätstreue zu beurteilen. Zu bewerten ist vielmehr auch die praktische Realisierbarkeit des Vorschlags. Daß empirisch nicht falsifizierbare oder unbewährte Theorien dennoch praktisch verwertbare Ergebnisse liefern können, ist eine wissenschaftstheoretisch häufig hervorgehobene Möglichkeit<sup>17</sup>. Dementsprechend liegt zunächst der Akzent auf der logischen Stringenz und empirischen Interpretation (2.), anschließend auf der praktischen Realisierbarkeit (3.) des Vorschlags, ehe die Interpretationsprobleme und praktischen Folgewirkungen eines Zusammenspiels von Absatz- und Beschaffungsrenten beleuchtet werden (4.). Wegen der Verflochtenheit der logischen, empirischen und praktischen Diskussionsebene und um Wiederholungen zu vermeiden, erscheint eine durchgehende, gliederungsmäßige Trennung nicht immer möglich.

<sup>15</sup> Vgl. oben Abb. 9.

<sup>16</sup> Vgl. dazu Eichhorn (1974), S. 27 u. 35 ff.; (1974 a), S. 109 ff., (1974 b), S. 60, (1975), S. 153.

<sup>17</sup> Vgl. dazu z. B. Stegmüller (1965), S. 387 ff. sowie die Anwendungsbeispiele bei Reichwald (1973), S. 146 ff., Steinmann/Matthes (1972), Picot (1975 c), S. 99. Die folgende Untersuchung ist auch deswegen relativ ausführlich angelegt, weil zugleich erörtert werden soll, auf welche Probleme die praktische Interpretation und Anwendung eines wohlfahrtsökonomischen Denkmodells stößt.

## **2. Prämissen und Interpretationsprobleme der Theorie der Absatzrente**

Die Auseinandersetzung mit den Prämissen und Interpretationsproblemen des theoretischen Konzepts der Absatzrente für eine einzelwirtschaftliche Erfolgsbetrachtung erfolgt in zwei Stufen. Zunächst werden die grundlegenden Eigenschaften dieses Ansatzes anhand eines idealtypischen Modellfalls (Einproduktunternehmung mit nur einem Abnehmer) herausgearbeitet (21.). Anschließend werden die zusätzlichen Aspekte, die der Übergang zu realistischeren Prämissen (Mehrproduktbetrieb, mehrere Abnehmer) hervorbringt, beleuchtet (22.).

### **21. Die Absatzrente im Falle eines Einproduktunternehmens mit einem Abnehmer**

Die theoretische Bestimmung der Absatzrente setzt zweierlei voraus: die Konstruktion einer Preisabsatzfunktion und die Kenntnis des oder der verschiedenen Absatzpreise. Mit Hilfe dieser beiden Angaben läßt sich dann die Absatzrente berechnen und interpretieren. Während der Absatzpreis in der Regel unschwer festzustellen sein dürfte, stellt die Konstruktion der Preisabsatzfunktion ein theoretisch vielschichtiges Problem dar<sup>1</sup>.

#### *211. Die Brauchbarkeitsvoraussetzungen der Preisabsatzfunktion*

Die Preisabsatzfunktion gibt an, welche Menge  $x$  eines Gutes eine Unternehmung zum Preis  $p$  absetzen kann. Sie repräsentiert den Teil der gesamten Marktnachfrage, der auf die betrachtete Unternehmung entfällt. Im vorliegenden Falle entspricht die Preisabsatzfunktion einem Teil oder der gesamten Nachfragefunktion eines Abnehmers. Nachfragefunktion und Preisabsatzfunktion gehen also von den gleichen Prämissen aus; die Bedingungen, die den Abnehmer zur Gestaltung seiner Nachfrage nach einem Gut bewegen, prägen auch die Gestalt der Preisabsatzfunktion der Unternehmung<sup>2</sup>. Damit aber die Nachfragekurve für ab-

<sup>1</sup> Die schwierigen theoretischen und empirischen Probleme, die hinter der Theorie der Nachfragekurve stehen, werden in der Lehrbuchliteratur meist nicht dargestellt. So gilt grundsätzlich auch heute noch, auch mit Blick auf die Standardliteratur zur betrieblichen Preispolitik (vgl. etwa Gutenberg [1973], Jacob [1971], Nieschlag et al. [1972]; relativierende Hinweise allerdings bei Wittgen [1974], S. 122), was Fels vor mehr als zwanzig Jahren bereits konstatierte: Die Publikationen „erwecken den Eindruck, die Art und Weise, wie man sich Preise und Güterquantitäten einander zugeordnet denken müsse, wäre seit Marshall . . . verhältnismäßig problemfrei“; Fels (1953), S. 161. Auch aus diesem Grund ist der Gliederungspunkt etwas umfangreicher.

<sup>2</sup> Vgl. dazu insbesondere D. Schneider (1966), S. 589 ff. Abweichende Ansicht etwa bei Fels (1953), S. 146, E. Schneider (1965), S. 62 f. Deren Argumentation kann jedoch nicht gefolgt werden; denn wenn der Anbieter (auch der monopolistische) „in seinem Wirtschaftsplan verschiedenen alternativen Preisen

satzpolitische Überlegungen verwendbar sein kann, muß sie zunächst drei sogenannte Brauchbarkeitsvoraussetzungen erfüllen<sup>3</sup>.

Erstens muß die Länge der *Absatzperiode* definiert sein, für die die Preisabsatzfunktion gelten soll. Für die Messung der Konsumenten-/Absatzrente als Informationselement in einer Erfolgsrechnung dürfte eine halbjährliche oder jährliche Absatzperiode sinnvoll sein. Wegen der Veränderungen im Bedingungsrahmen des einzelwirtschaftlichen Absatzes und damit der Preisabsatzfunktion könnte jedoch in vielen Fällen eine solche Periodendauer zu lang sein, so daß sie in kürzere Unterperioden aufzuteilen wäre, etwa in Einkommensperioden des Nachfragers (z. B. Monate).

Zweitens ist der zu betrachtende *Markt* zu definieren. Die Abgrenzung der Gütergruppe, für die die Preisabsatz- bzw. Nachfragefunktion gelten soll, stößt auf erhebliche theoretische Probleme: Soll nur eine spezielle Produktart oder gar eine einzelne Marke des Anbieters den Markt definieren? Soll eine Gruppe funktions- und nachfrageverwandter Produkte einen Markt bilden? Nach welchen Kriterien soll die Marktdefinition erfolgen? Auf diese Fragen gibt es bisher kaum befriedigende Antworten. Wird der Markt sehr stark spezialisiert gesehen und wird beispielsweise nur für die eine Produktart des Anbieters die Preisabsatzfunktion hergeleitet, so ergibt sich formal zwangsläufig eine bilaterale Monopolbeziehung, für die bei Unterstellung bestimmter Prämissen eine eindeutige Preisabsatzfunktion konstruiert werden kann. Eine solche Aufsplitterung von Angebot und Nachfrage in viele Elementarmärkte<sup>4</sup> erschwert jedoch die Bestimmung der Nachfragepräferenzen, weil jeder Nachfrager seinen Bedarf auch auf konkurrierenden (substitutiven) Elementarmärkten befriedigen kann, die postulierten Preisabsatzbeziehungen also äußerst labil sind<sup>5</sup>. Dieses Problem wird bei einer weiter angelegten, stärker auf die Gebrauchsfunktionen der Produktkategorie abzielenden Marktdefinition, die auch die Angebote anderer Produzenten mit einschließt, umgangen. Allerdings bedarf es nun zusätzlicher Hypothesen, um aus einer solchen Nachfrageanalyse die Preisabsatzfunktion der eigenen Erzeugnisse der Unternehmung zu formulieren. Eine Lösung des Problems der Marktdefinition erscheint theoretisch kaum möglich, sondern ist nur von Fall zu Fall pragmatisch denkbar<sup>6</sup>.

Drittens hängt die Brauchbarkeit der Preisabsatzfunktion von der Kenntnis der *Reaktionen anderer Konkurrenten* ab. Es müssen einigermaßen zuverlässige Informationen und Erwartungen über das absatzpolitische Verhalten der

---

die mit größter Wahrscheinlichkeit zu erwartenden Absatzmengen zuordnen“ wird (E. Schneider [1965], S. 62), so geschieht nichts anderes als die Übertragung der (vermuteten) Nachfragekurven in die unternehmerische Preisabsatzfunktion unter Berücksichtigung der Machtverhältnisse am Markt. Ein „völlig anderer Charakter“ (E. Schneider) der Preisabsatzfunktion ist nicht zu erkennen: Die individuelle Nachfragekurve besagt, daß der Haushalt jeweils bei einem bestimmten Preis eine ganz bestimmte Menge kaufen wird; die Preisabsatzfunktion besagt, daß die Unternehmung (aufgrund ihrer Kenntnis der Nachfrage) jeweils bei einem bestimmten Preis mit einer bestimmten Absatzmenge rechnen kann (muß).

<sup>3</sup> Vgl. dazu und im folgenden D. Schneider (1966), S. 603 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Stackelberg (1951), S. 221, 240 ff.

<sup>5</sup> Vgl. D. Schneider (1966), S. 604 und 627 f.

<sup>6</sup> Zur Bewältigung des Problems können die Kreuzpreiselastizitäten von Triffin eine gedankliche Hilfestellung geben. Ähnlich auch der neueste Vorschlag von Samuelson (1974).

anderen relevanten Anbieter — dies können im Grenzfall alle anderen sein, wenn man totale Konkurrenz um die Konsumausgaben berücksichtigt — vorliegen, um die unternehmungsbezogene Preisabsatzfunktion bestimmen zu können. Dieser Aspekt hängt eng mit dem Problem der Marktdefinition und der Nachfrageverwandtschaft zusammen. Durch das Angebotsverhalten der Konkurrenten wird das Absatzpotential der Unternehmung beeinflußt.

### 212. Probleme der Konstruktion einer geeigneten Nachfragefunktion (Preisabsatzfunktion)

Sind die zuvor skizzierten Brauchbarkeitsvoraussetzungen in befriedigender Weise geklärt, so läßt sich die Preisabsatzfunktion als Nachfragefunktion analysieren, um die Prämissen des Konzepts der Absatzrente zu vervollständigen.

#### 2121. Diskussion der Standardvoraussetzungen

Im allgemeinen wird in der Preistheorie nicht mehr von einer un spezifizierten *ceteris paribus*-Klausel, sondern von drei Prämissen für die normale (monoton fallende) individuelle Nachfragekurve ausgegangen<sup>7</sup>:

1. unveränderte Präferenz- bzw. Bedürfnisstruktur während der Absatzperiode
2. Konstanz der Preise aller anderen Güter
3. Konstanz der Konsumausgaben.

Dieser Prämissensatz, der sich weitgehend an die Vorstellungen von Alfred Marshall anlehnt, ist aus verschiedenen Gründen unbefriedigend.

Bei strenger Interpretation der *Prämissen 2. und 3.* ergibt sich auch eine Konstanz der nachgefragten Mengen aller übrigen Güter. Für das betrachtete Gut kommen dann nur Preis-Mengen-Kombinationen mit konstantem Umsatz in Frage, wenn die Konsumausgaben konstant bleiben sollen. Daraus ergibt sich eine isoelastische (Elastizität 1) Preisabsatzfunktion in Gestalt einer gleichseitigen Hyperbel nach der Formel<sup>8</sup>  $p \cdot x = U$  bzw.  $p = \frac{U}{x}$ . Bei Konstanz der

<sup>7</sup> Vgl. dazu D. Schneider (1966), S. 591 f., Samuelson (1955), S. 97, Fels (1953), S. 26 ff., Albert (1974), S. 241 f., Rothengatter (1974), S. 18, Porstmann (1971), S. 140 ff., besonders S. 169 ff. und die dort angegebene Literatur. Die Beantwortung der schwierigen Frage, ob ein Individuum bereits Erfahrungen mit einem Gut gemacht haben muß, bevor es eine Nachfragefunktion dafür angeben kann, soll hier offen bleiben. Da die Erweiterung der Erfolgsrechnung zunächst Darstellungsaufgaben im Sinne einer *ex post*-Rechnung erfüllen soll und entsprechend *ex post* realisiert wird, kann auf die Analyse dieser selten beachteten Prämissenmöglichkeit verzichtet werden, die für die allgemeine Nachfragetheorie große Bedeutung hat. Vgl. dazu Fels (1953), S. 44 ff., besonders S. 49 ff. Man könnte auch sagen, daß es für die Modellanalyse der Erfolgskomponente „Absatzrente“ auf die Form der Funktion im Augenblick der Kaufentscheidungen ankommt, nicht dagegen, wie es historisch zu dieser Form kommt und welche prognostische Relevanz diese hat.

<sup>8</sup> Vgl. D. Schneider (1966), S. 592, Porstmann (1971), S. 172.

Bedürfnisse sowie der Mengen und der Preise anderer Güter muß die für das betrachtete Gut auszugebende Geldsumme immer gleich hoch sein, wenn die Konsumsumme insgesamt unverändert bleiben soll. Zieht man weiter in Betracht, daß es in einem interdependenten Wirtschaftsmodell nicht möglich ist, die Produktion des betrachteten Gutes isoelastisch zu variieren und zugleich die Produktionsmengen aller anderen Güter konstant zu halten (Faktoreinsatz), so läßt sich unter den gemachten Prämissen die Nachfragefunktion letztlich nur noch als ein Punkt definieren<sup>9</sup>. Derartig strenge Formulierungen der Nachfragekurve sind also für praktische Zwecke (Berechnung der Absatzrente) wenig sinnvoll, weil sie allenfalls sehr seltene Spezialfälle der Realität zu beschreiben vermögen.

Hinzu kommt ein weiteres Problem: Die *Annahme konstanter sonstiger Preise* erscheint kaum haltbar. Zunächst ist es eine Abgrenzungsfrage, was unter (allen) sonstigen Preisen zu verstehen ist. „Über ‚alle‘ Preise kann und will sich ein Individuum auch dann nicht informieren, wenn jeden Morgen vollständige Preislisten mit der Post ins Haus gebracht würden<sup>10</sup>.“ Es kann also aus individueller Sicht nur um die „relevanten“ sonstigen Preise gehen, wobei sofort klar wird, daß die Auslegung dieser Bestimmung große Schwierigkeiten bereitet.

Die Schwierigkeit wird besonders bei *nachfrageverwandten Gütern* sichtbar. Eine starke Änderung etwa des Bierpreises dürfte nicht ohne Einfluß auf den Preis für das substitutive Gut Wein bleiben. Ähnlich auch im Falle komplementärer Güter: eine Veränderung der Preise für Mittelmeerreisen wirkt sich auch auf die Preise für Taucherausrüstungen aus. „Da praktisch Kreuzpreiselastizitäten zwischen den einzelnen Gütern bestehen, darf bei der Definition der Preisabsatzfunktion nicht der Einfluß der Preise anderer Güter vernachlässigt werden<sup>11</sup>.“ Dies führt zu der schon oben diskutierten Forderung: „Die Preisabsatzfunktion ist als Nachfragekurve für verbundene Güter zu definieren<sup>12</sup>.“ Für eine solche Definition fehlen aber bislang die theoretischen Voraussetzungen, und es würde, abgesehen davon, immer schwieriger, den für die Unternehmung relevanten Ausschnitt der Nachfrage zu bestimmen<sup>13</sup>.

Vernachlässigt man den Aspekt der Nachfrageverwandtschaft und geht man davon aus, daß die Preise der anderen Güter konstant sind, daß also keine verwandten Güter existieren, so wird die Preisabsatzfunktion auf zu engen Prämissen aufgebaut. Beide Wege erscheinen für eine Ermittlung der Absatzrente für praktische Zwecke unbefriedigend zu sein.

<sup>9</sup> Vgl. Albert (1974), S. 242, Porstmann (1971), S. 173; ähnlich Buchanan (1971), S. 287.

<sup>10</sup> Fels (1953), S. 81.

<sup>11</sup> D. Schneider (1966), S. 595, ähnlich Albert (1974), S. 243.

<sup>12</sup> D. Schneider (1966), S. 596. Daß eine Konstanz der übrigen Güterpreise auch deswegen nicht möglich ist, weil die mit einer Preisvariation des betrachteten Guts einhergehende Mengenveränderung auch die Nachfrage nach den für das Gut relevanten Vorprodukten und damit deren Preise verändert, ist hier der Vollständigkeit halber nochmals zu erwähnen; vgl. dazu Friedman (1949), S. 471 ff., Rothengatter (1974), S. 19.

<sup>13</sup> Neuerdings hat Samuelson (1974) eine Meßmethode der Nachfrageverwandtschaft auf kardinal-monetärer Grundlage vorgeschlagen, die die Einwände von D. Schneider (1966), S. 601, 617 ff., zu berücksichtigen scheint. Der von Samuelson angebotene Test erscheint jedoch noch so „rein theoretisch“, daß sich seine empirische Anwendung nicht vorstellen läßt.

Es existiert nun eine Fülle von Versuchen, die hier nur angedeuteten impliziten Schwierigkeiten einer konsistenten und aussagekräftigen Konstruktion der Nachfragekurve durch die Setzung veränderter Prämissen zu überwinden. Wird der hohe Maßstab logischer Stringenz im Sinne einer „reinen ökonomischen Theorie“ an diese Versuche angelegt, so kann keiner der Versuche befriedigen. Welche Hilfsvariablen<sup>14</sup> man auch für die im Gesamtsystem notwendigen Anpassungsprozesse wählt, um alternative Preis-Mengen-Kombinationen auf der Preisabsatzfunktion logisch zu ermöglichen — eine schlüssige Lösung läßt sich nicht finden<sup>15</sup>. Je mehr variable Größen man zuläßt, um die Preis-Mengen-Variationen zu erklären, desto weniger läßt sich noch die Nachfrage als Funktion des Preises darstellen und desto eher muß auf die so beliebte analytische Demonstration des „Nachfragegesetzes“ verzichtet werden. Die Nachfragekurve ist ein Instrument der Partialanalyse: „Allgemeines Gleichgewichtssystem und Partial-Variation sind eben prinzipiell nicht integrierbar<sup>16</sup>.“

Mindert man den theoretisch-logischen Anspruch und nimmt die Variation von Mengen und Preisen anderer Güter in Kauf, um insbesondere auch praktischen Belangen, wie sie in der Fragestellung dieses Themas zum Ausdruck kommen, Rechnung zu tragen, so folgt zunächst, daß eine auf Basis der Nachfragefunktion (Preisabsatzfunktion) abgeleitete Absatzrente ungenau sein muß, da die Nachfragekurve als solche theoretisch nicht präzise sein kann. *Die Reaktionsgeschwindigkeit der sonstigen Preise und Mengen sowie das relative Gewicht des betreffenden Nachfragesegments beeinflussen das Ausmaß der Ungenauigkeit. Sie dürfte jedoch in der Regel nicht besonders groß sein.* Trotz der logischen Inkonsistenzen „braucht der prognostische Fehler, der sich aus der Vernachlässigung aller ausgleichenden und aufhebenden Veränderungen, d. h. aus der buchstäblichen Verwendung von ceteris paribus ergibt, nicht groß zu sein, wenn wir uns damit zufrieden geben, das Verhalten eines Individuums oder einer Gruppe von Individuen zu analysieren, die kleiner als die Gesamtgruppe ist. Damit läßt sich die weitverbreitete Annahme und Verwendung der nicht modifizierten Nachfragekurve teilweise rechtfertigen<sup>17</sup>“.

---

<sup>14</sup> In der obigen Definition der üblichen Nachfragekurve sind die Mengen aller anderen Güter die regulierende Variable.

<sup>15</sup> Vgl. dazu die sehr ausführlichen Untersuchungen bei Porstmann (1971), besonders S. 140 ff., ferner den Literaturüberblick bei Fels (1953), S. 10 f. und die Übersichten von Rothengatter (1974), S. 19 ff., Currie et al. (1971), S. 747 ff., D. Schneider (1966), S. 594 und 608 ff.

<sup>16</sup> Porstmann (1971), S. 177. Vgl. zu dem Problem auch Fels (1953), S. 83 f.

<sup>17</sup> Buchanan (1971), S. 288; vgl. auch Schuster (1970), S. 133, ähnlich Streissler (1974), S. 56. Anzumerken ist allerdings, daß durch die veränderten Prämissen der Nachfragekurven von Friedman und Hicks (konstantes Realeinkommen,

Die Einhaltung der beiden anderen Prämissen, nämlich *Konstanz der Konsumausgaben* und *Konstanz der Präferenzstruktur*, erscheint aus theoretischer Sicht nicht besonders problematisch. Im Rahmen einer nicht zu lang bemessenen Absatzperiode verändert sich die verfügbare Konsumsumme im allgemeinen nicht. Und auch die Bedürfnisstruktur kann in einem kurzfristigen Zeitabschnitt als konstant zumindest gedacht werden. Daran ändert auch die vielfach belegte Tatsache nichts, daß die Bedürfnisstruktur (Nachfrage) auch von den früheren Konsumausgaben bzw. der Einkommensentwicklung des Individuums abhängt<sup>18</sup>. Dies ist eine Determinante der Bedürfnisstruktur, die im übrigen durchaus in der Betrachtungsperiode konstant sein kann. Wie bereits betont, kommt es hier auf die Beschreibung der momentanen Nachfragekurve des Käufers, nicht auf die Erklärung der Entwicklung seiner Präferenzstruktur an. Empirisch wirft aber gerade die letzte Voraussetzung (konstante Bedürfnisstruktur) erhebliche Probleme auf, die jedoch erst in einem späteren Abschnitt besprochen werden sollen.

#### 2122. Die Problematik eines konstanten Grenznutzens des Geldes

Eine weitere Prämisse der Ermittlung von Absatzrenten ist die eines konstanten Grenznutzens des Geldes. "It should be noted that, in the discussion of consumers' surplus, we assume that the marginal utility of money to the individual purchaser is the same throughout<sup>19</sup>." Eine solche Unterstellung ist für das exakte Konzept der Konsumentenrente bzw. der Absatzrente unabdingbar<sup>20</sup>. Die Konstanz des Geldgrenznutzens ist Voraussetzung dafür, daß Geld ein kardinales Maß des Konsumentenutzens sein kann. Nur wenn trotz Variation des Preises der Grenznutzen, den eine Geldeinheit erbringt, gleich bleibt, kann das Geld als Nutzenmaßstab dienen und z. B. die Nützlichkeit verschiedener Preislagen vergleichbar machen.

Wenn ein Nachfrager 4 statt 2 Geldeinheiten für ein Gut zu bezahlen hat, so bedeutet dies jedoch bei unveränderten totalen Konsumausgaben, daß er von anderen Gütern weniger kaufen kann. Damit aber steigt der Grenznutzen des Geldes, weil der Grenznutzen der anderen Güter — fallender Grenznutzenverlauf vorausgesetzt — steigt. Um dieser Schwierigkeit, die von ihm gesehen wurde<sup>21</sup>, zu entgehen, fordert Marshall, daß die „expenditure on any one thing, as for instance tea, is only a small part of his total expenditure“<sup>22</sup>. Auch da-

variables Nominaleinkommen) der atypische Verlauf der Nachfragekurve im Falle von inferioren Gütern (Giffen-Effekt) vermieden wird (vgl. Albert [1974], S. 242), was die Berechnung der Absatzrente für diese Fälle natürlich erleichtert.

<sup>18</sup> Vgl. dazu z. B. Fels (1953), S. 47, und die dort angegebene Literatur.

<sup>19</sup> Marshall (1949), S. 693.

<sup>20</sup> Vgl. Currie et al. (1971), S. 743 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Marshall (1949), S. 690.

<sup>22</sup> Marshall (1949), S. 693. Vgl. auch den Nachweis der Effizienz dieser Forderung bei Alford (1956), S. 27 ff.

durch, daß nur geringe Preisänderungen zugelassen werden, läßt sich eine vernachlässigbar geringe Änderung des Geldgrenznutzens erreichen<sup>23</sup>. Durch diese Beschränkung des Anspruchs auf einen nur ungefähr konstanten Geldgrenznutzen sollte das Geld als Nutzenmaßstab gerettet werden. Ist diese ungefähre Konstanz gegeben, so kann die Fläche unter der Nachfragekurve als Maß für den Totalnutzen, den eine Marktsituation dem Konsumenten erbringt, angesehen werden.

Es dürfte allerdings für die praktischen Zwecke der Absatzrentenermittlung im Rahmen der gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung eine sehr starke Beschränkung bedeuten, nur solche Nachfrager berücksichtigen zu können, die nur einen kleinen Teil ihrer Konsumausgaben auf das betrachtete Produkt verteilen. Zum einen sind viele Kauf- und Konsumprozesse nicht dieser Art (z. B. größere Beschaffungsentscheidungen von privaten und öffentlichen Haushalten oder von Unternehmungen). Zum anderen wäre es wohl nicht sinnvoll, eine solche Beschränkung für die Erstellung einer erweiterten Rechnungslegung zu formulieren. Diese sollte ihrer Form und Methodik nach für alle Einzelwirtschaften anwendbar sein.

Auch ist für die Zwecke der Preisabsatzfunktion Schumpeters Vorschlag, „daß das Erfordernis der geringen Bedeutung stets durch eine ausreichend enge Definition der in Betracht stehenden Güter erfüllt werden kann“<sup>24</sup>, unbrauchbar. Ganz abgesehen von dem dadurch verschärft auftretenden Problem der Nachfrageverwandtschaft läßt sich einfach nicht für eine Unternehmung, die z. B. Kühlschränke verkauft, die Güterdefinition stärker eingrenzen, als dies das tatsächliche Produkt erlaubt. Die relative Budgetbedeutung des Kaufs solcher Güter für den Abnehmer bleibt also von der Produktdefinition unberührt<sup>25</sup>.

Die Annahme eines konstanten Grenznutzens des Geldes, die für die nutzenbezogene Interpretation der Absatzrente konstitutiv ist, erweist sich also aus verschiedenen Gründen als theoretisch unhaltbar. Damit ist dem exakten Konzept der Absatzrente eine weitere Grenze gezogen. Bei der praktischen Anwendung müssen die ermittelten Ergebnisse von vornherein als ungenau gelten; das Geld kann nicht als unveränderlicher Nutzenmaßstab dienen. Allerdings dürften die Schwankungen im hier diskutierten Modellfall für praktische Zwecke häufig vernachlässigungsfähig sein.

Faßt man die bisherigen Überlegungen zur modelltheoretischen Ableitung von Absatzrenten aus individuellen Preisabsatzfunktionen bzw.

---

<sup>23</sup> Vgl. Marshall (1949), S. 110, ähnlich, wenn auch anders hergeleitet, Fels (1953), besonders S. 49 ff. und 125 ff.

<sup>24</sup> Schumpeter (1965), S. 1207. Schumpeter schreibt weiter: „Wenn Fleisch nicht unwichtig genug ist, so können wir die Nachfrage nach Hammelkoteletts untersuchen.“

<sup>25</sup> Auf weitere, formale Probleme der Formulierung eines konstanten Geldgrenznutzens (Implikation einer isoelastischen Nachfragekurve mit Elastizität 1, Abhängigkeit von simultanen Geldwert- und Geldmengenschwankungen, Unmöglichkeit einer Umformulierung der Nachfragekurve) soll hier nur hingewiesen werden; vgl. dazu Samuelson (1942), (1955), S. 191, Porstmann (1971), S. 171, 176, D. Schneider (1966), S. 616 f., Currie et al. (1971), S. 745, Morgenstern (1963), S. 140.

Nachfragekurven zusammen, so läßt sich das Ergebnis kaum besser ausdrücken als mit Fels, der dies für die Nachfragetheorie insgesamt formuliert hat: Absatzrenten „beruhen auf Existenzbedingungen, die nur für eine Auswahl von Warengattungen gelten, bei denen sich die Anbieter und Nachfrager so verhalten, als bestünde vollkommene Konkurrenz, Warengattungen mit mehr oder minder unveränderten Qualitäten, die keiner Mode unterworfen sind, deren Konsum häufig stattfindet und die im Konsum keinen allzu großen Anteil ausmachen“<sup>26</sup>. Liegen derartige Bedingungen nicht vor, so führt das Konzept — je nach den Eigenarten des Einzelfalls — zu mehr oder weniger großen Ungenauigkeiten.

### 213. Berechnungsmodalitäten und Interpretation der Absatzrente

#### 2131. Die klassische Berechnungsmethode

Nachdem die Preisabsatzfunktion als erste umfassende theoretische Voraussetzung für die Ermittlung von Absatzrenten diskutiert ist, kann die Berechnung und Aussagefähigkeit von Absatzrenten für den hier unterstellten vereinfachten Fall untersucht werden. Auf der Grundlage der Preisabsatzfunktion läßt sich die Absatzrente nach der weiter oben vorgestellten Methode ermitteln, wenn in der Periode nur ein einheitlicher Marktpreis zustande kam. Sind während der Absatzperiode mit dem einen Abnehmer aufgrund von Nachfrage- und/oder Angebotsveränderungen zu verschiedenen Preisen Umsätze getätigt worden, so ist die Absatzrente für jede Preisstellung gesondert zu berechnen<sup>27</sup>. Die Teilrenten können zu einer Rente addiert werden, wenn der Grenznutzen des Geldes für den Abnehmer trotz der Preisvariationen als (ungefähr) konstant unterstellt werden kann.

<sup>26</sup> Fels (1953), S. 159 f.

<sup>27</sup> Morgensterns Einwand, daß die individuelle Nachfragekurve bei aufeinanderfolgenden Käufen nur unter bestimmten Bedingungen die gleiche bleibe — auch wenn alle *cetera paria* bleiben —, daß sie vielmehr als Reaktionskurve jeweils in Abhängigkeit von der Planung der Konsumenten neu und u. U. verändert konstruiert werde, erscheint im Anschluß an die Kritik von Fels und in Anbetracht der Eigenheiten der vorliegenden Problematik nicht haltbar. Vgl. Morgenstern (1963), S. 136 ff., Fels (1953), S. 59 ff. Vor allem besteht für den Nachfrager wie für den Anbieter das Problem, zu erkennen, ob ein Umsatz auf der Basis der „ursprünglichen“ Nachfragefunktion oder aufgrund der Reaktionsfunktion zustande kommt. Weiterhin entfällt die Notwendigkeit einer Neukonstruktion der Preisabsatzfunktion dann, wenn die Planungsperiode des Abnehmers nicht kürzer ist als die Absatzperiode des Anbieters: Der Abnehmer verteilt den Bezug seiner bei gegebenem Preis geplanten Nachfragemenge auf mehrere Zeitpunkte der Periode. Ändert sich — aus welchen Gründen auch immer — der Absatzpreis, so paßt er die noch ausstehenden Käufe entsprechend seiner Preis-Mengen-Relationen und seinem Konsumbudget an unter Beibehaltung seiner Nachfragekurve (vgl. auch die Einschränkungen bei Morgenstern [1963], S. 141 f.).

Nun ist allerdings die beschriebene Rechnungs- und Ermittlungsart der Konsumentenrente nicht ohne weiteres einleuchtend. Kommt es beim gegebenen Marktpreis zu einem Umsatz, so bedeutet dies, daß der Nachfrager eine für seine Nutzensvorstellungen relevante Preis-Mengen-Kombination verwirklichen konnte. Bezieht er dabei stets auch eine Rente? Überraschend für ein unbefangenes Verständnis von Marktvorgängen wirkt in diesem Zusammenhang die sukzessive Berechnungsform der Absatzrente; es wird unterstellt, daß der Abnehmer die Menge, die er zum herrschenden Preis zu kaufen bereit ist, gleichsam Stück für Stück nacheinander vereinnahmt und seiner Nachfragekurve entsprechend bewertet.

Die angesprochenen Probleme sollen im folgenden untersucht werden. Zur Illustration der Überlegungen wird Marshalls berühmtes Tee-Beispiel herangezogen<sup>28</sup>. Die Untersuchung geht von den folgenden *Begriffskonventionen* aus:

Die *Nutzensvorstellungen* der Abnehmer sind grundsätzlich von ihren *Preisgeboten* zu unterscheiden. Die in der *Nachfragekurve* zusammengestellten Preisgebote für verschiedene Gütermengen sind Ausdruck der Preiswilligkeiten, die auf der Basis der Nutzensvorstellungen sowie unter Beachtung des Einkommens und der anderen Preise zustande kommen. Die Preiswilligkeiten repräsentieren „die Fähigkeit, diesen Nutzenschätzungen durch entsprechende Kaufangebote am Markt auch tatsächlich Nachdruck zu verleihen“<sup>29</sup>. Von den Preisgeboten der Nachfragekurve zu unterscheiden ist der tatsächlich zustandegewordene *Marktpreis*, der in der Regel für den Konsumenten ein Datum darstellt, also unbeeinflussbar ist.

Marshalls Berechnung der Konsumentenrente, wie die vieler anderer Theoretiker, geht nun davon aus, daß sich für den Konsumenten der den Marktpreis überschreitende Nutzen gemäß Abbildung 13 errechnet.

Der Konsument würde beim Marktpreis von 20 GE genau eine ME (Pfund Tee) kaufen. „The fact that he would just be induced to purchase one pound if the price were 20 s., proves that the total enjoyment or satisfaction which he derives from that pound is as great as that which he could obtain by spending 20 s. on other things<sup>30</sup>.“ Grenznutzen und Preis fallen also hier wie auch bei den weiteren Berechnungsschritten zusammen. Eine Konsumentenrente entsteht im ersten Schritt noch nicht. Sie tritt erst beim nächsten Schritt auf: „When the price falls to 14 s. . . he buys a second pound of his own free choice, thus showing that he regards it as worth to him at least 14 s., and that this represents the additional utility for the second pound to him. He obtains for 28 s. what is worth to him at least 20 s. + 14 s.; i. e. 34 s. . . The total utility of the two pounds is worth at least 34 s., his consumer's surplus is at least 6s.<sup>31</sup>.“

<sup>28</sup> Vgl. Marshall (1949), S. 104 f. Das Beispiel ist in Abbildung 13 tabellarisch wiedergegeben. Vgl. zum folgenden auch Porstmann (1971), S. 180 ff.

<sup>29</sup> Schuster (1970), S. 141.

<sup>30</sup> Marshall (1949), S. 104.

| Nr. der Preis-<br>Mengen-Kom-<br>bination | Nachfragekurve<br>(Preisabsatzfunktion) |       | Umsatz | Gesamt-<br>nutzen | Konsumenten-<br>bzw. Absatz-<br>rente |
|---|---|-------|--------|-------------------|---------------------------------------|
|   | Preis<br>(= Grenz-<br>nutzen)           | Menge |        |                   |                                       |
| (1)                                       | (2)                                     | (3)   | (4)    | (5)               | (6)                                   |
| 1   | 20                                      | 1     | 20     | 20                | 0                                     |
| 2   | 14                                      | 2     | 28     | 34                | 6                                     |
| 3   | 10                                      | 3     | 30     | 44                | 14                                    |
| 4   | 6                                       | 4     | 24     | 50                | 26                                    |
| 5   | 4                                       | 5     | 20     | 54                | 34                                    |
| 6   | 3                                       | 6     | 18     | 57                | 39                                    |
| 7   | 2                                       | 7     | 14     | 59                | 45                                    |

Abb. 13. Errechnung der Konsumentenrente nach Marshall

In dieser Weise setzt sich die Berechnung fort, bis man beim Marktpreis, im Beispiel Situation 7 mit dem Preis von 2 GE, anlangt, bei dem eine Konsumentenrente von 45 GE aufaddiert ist.

Das *Grundprinzip der Berechnung* wird hier deutlich: Es wird so getan, als ob der Konsument von Schritt zu Schritt überrascht darüber ist, daß er mit seinen Preis- und Mengenvorstellungen noch über dem herrschenden Marktgleichgewicht liegt. Er zeigt sich deshalb bereit, nur die jeweils zum niedrigeren Preis gleichsam „zusätzlich“ gekaufte Einheit zum Grenznutzen (nächstes Preisgebot; Spalte 2) zu bewerten und diesem Grenznutzen die höheren Grenznutzen der „früheren“ Käufe hinzuzuaddieren, um den Gesamtnutzen seiner Markttransaktion zu bestimmen (Spalte 5). "The fact that each additional purchase reacts upon the utility of the purchases which he had previously decided to make has already been allowed for in making out the schedule and must not be counted a second time<sup>32</sup>." Zieht er von dieser Summe den tatsächlich verausgabten Betrag (Mengen mal Marktpreis; Spalte 4) ab, so kennt er seine „Rente“, die ihm die Marktsituation eingebracht hat (Spalte 6). Dem hier beispielhaft dargestellten Verfahren entspricht die Berechnungsmethode mit Hilfe der Integralrechnung, wie sie weiter oben erläutert wurde.

<sup>31</sup> Ebenda, Hervorhebung weggelassen.

<sup>32</sup> Marshall (1949), S. 104 f., Hervorhebung weggelassen.

### 2132. Eine alternative Berechnungsmethode und eine Neuinterpretation der Absatzrente

Die obige Vorstellung von der Nützlichkeitschätzung einer Markttransaktion durch den Konsumenten ist nicht selbstverständlich. Es erscheint unrealistisch, eine sukzessive, am Grenznutzen der jeweils letzten ME orientierte Nutzenberechnung auf der Basis der Nachfragekurve zu unterstellen. Vielmehr dürfte es sinnvoll und naheliegend sein, die Preis-Mengen-Kombinationen der Preisabsatzfunktion als alternative Relationen zu interpretieren. Das Individuum ist bereit, zu einem Preis von 20 GE eine, bei einem Preis von 2 GE dagegen 7 ME zu kaufen. „Die Punkte auf der individuellen Nachfragekurve sind eine Reihe gleichzeitiger alternativer Maximal-Gebote für die Quantitäten, die mit jedem Preis verknüpft sind“<sup>33</sup>. Diese Sicht ergibt sich definitionsgemäß aus einer anwendbaren Preisabsatzfunktion. „Aus diesem Sachverhalt scheint es logischerweise nur eine Schlußfolgerung zu geben: Ein Individuum, das, entsprechend seiner Nutzenschätzung bzw. seiner Preiswilligkeit, für 7 ME des Gutes *i* noch einen Preis von 2 GE (je ME) zahlen würde und diese Gütermenge tatsächlich zu diesem Marktpreis erhält, bekommt nichts ‚geschenkt‘“<sup>34</sup>. Wenn dem aber so ist, bezieht der Abnehmer auch keine „Rente“; es ist ganz einfach der Fall eingetreten, daß eine Preis-Mengen-Kombination, die ihm akzeptabel erscheint, am Markt realisiert werden konnte. Dabei gilt nicht, wie es die Marshallsche Nutzenrechnung zu unterstellen scheint, der Marktpreis nur für die 7. ME, sondern für alle 7 ME unterschiedslos. Der Konsument weiß, daß er im Normalfall jede Einheit der gewünschten Menge zum gleichen Preis beziehen kann, er macht ja in der Nachfragefunktion seine Nachfragemenge von einem Preis (= Durchschnittspreis) abhängig.

*Daraus folgt, daß zwischen der subjektiven Nutzenrechnung und der marktbezogenen Preis-Mengen-Betrachtung des Konsumenten zu unterscheiden ist. Zwar gilt im Bereich der individuellen Wertschätzung des Ge- oder Verbrauchs einzelner Einheiten aus einer Menge gleichartiger Güter, daß sich grundsätzlich der Nutzen gemäß der Rangfolge vermindert (Gesetz des abnehmenden Grenznutzens). Aber dennoch weiß der Käufer, daß er die Teileinheiten eines Güterbündels zum gleichen Preis im Laufe der Absatzperiode beziehen kann, und er berücksichtigt dies bei der „Festlegung“ seiner Nachfragekurve. In die Bestimmung der alternativen Preis-Mengen-Kombinationen seiner Nachfragekurve geht die Nutzenschätzung für die jeweilige Menge insgesamt ein. Des-*

<sup>33</sup> Morgenstern (1963), S. 133 f., Hervorhebung weggelassen. Erstaunlicherweise hat Porstmann (1971), der zu einer nahezu identischen Auffassung über die Nachfragekurve gelangt, diesen frühen Beitrag Morgensterns aus dem Jahre 1948 übersehen. Ähnliches gilt — in anderen Zusammenhängen — für die Beiträge von D. Schneider (1966) und Fels (1953).

<sup>34</sup> Porstmann (1971), S. 182.

halb ist es nicht einleuchtend, auf der Basis der Nachfragekurve die Konsumentenrente so zu berechnen, als ob es sich um eine individuelle Nutzenrechnung beim Ge- und Verbrauch der einzelnen Güter handelt. Die Nachfragekurve ist der geometrische Ort, der alternative Preiswilligkeiten bestimmten Nachfragemengen zuordnet, jedoch keine unmittelbare Nutzenkurve<sup>35</sup>.

*Wenn eine der in der individuellen Nachfragekurve enthaltenen Preiswilligkeiten mit dem tatsächlich zustandekommenden Marktpreis zusammenfällt, so kann es effektiv keine Konsumenten- oder Absatzrente geben, die unmittelbar aus der Nachfragekurve abzulesen wäre.* Definitionsgemäß realisiert der Konsument dann nämlich die Preis-Mengen-Kombination, die bei dem gegebenen Marktpreis durch seine Nachfragekurve angezeigt wird. Für alle Preis-Mengen-Kombinationen, die auf der Kurve über dem Marktpreis liegen, läßt sich unter Zugrundelegung des Marktpreises jeweils eine Konsumentenrente errechnen, die allerdings einen rein *fiktiven* Charakter hat; der Nachfrager muß nämlich aufgrund der Marktbedingungen und der Konstruktion der Nachfragekurve diejenige Preis-Mengen-Kombination realisieren, die sich aus dem Zusammenspiel von Marktpreis und Nachfragekurve herleitet.

Interpretiert man die Preise in dem Marshallschen Tee-Beispiel im eben beschriebenen Sinne als Preiswilligkeiten pro Einheit der jeweiligen Nachfragemenge und geht somit nicht davon aus, daß diese auch den Grenznutzenverlauf repräsentieren<sup>36</sup>, so ergibt sich die in Abbildung 14 wiedergegebene Berechnung der Konsumentenrente.

---

<sup>35</sup> Vgl. dazu auch Locher (1933), S. 37, Morgenstern (1963), S. 133 ff., Porstmann (1971), S. 183 f.

<sup>36</sup> Dies tut Porstmann (1971), S. 184 f. und 268 ff. Er konstruiert auf der Grundlage dieser Grenznutzengrößen eine Kurve der Preiswilligkeiten, indem er die von Marshall angegebenen Preise als Grenznutzen interpretiert, addiert (Spalte 5 in Abb. 14) und durch die jeweilige Gütermenge (Spalte 3) dividiert. Auf diese Weise erhält er eine Folge von Durchschnittsnutzenwerten, die er als maximale Preisgebote des Konsumenten auffaßt und der Neuberechnung der Konsumentenrente zugrunde legt. Daraus resultieren ganz andere Werte für die Konsumentenrente und natürlich auch eine Konsumentenrente für Situation 7, da das Verfahren für diese Situation ein Preisgebot erbringt, das um 6,5 GE über dem Marktpreis liegt. Wegen dieser Verfahrensweise muß Porstmann, um zu den hier dargelegten Folgerungen zu gelangen, ein eigenes Beispiel konstruieren (vgl. ebenda, S. 186 f.). Porstmanns Darstellung wird hier aus zwei Gründen nicht gefolgt: Zum einen erweist sie sich als wenig anschaulich; die einfache Uminterpretation des Marshallschen Beispiels vermag besser zu erläutern, wo die Interpretations- und Berechnungsprobleme der Konsumentenrente liegen. Zum anderen ist die monetäre Bestimmung von Grenznutzen, deren Umwandlung in Durchschnittsnutzen und anschließende Übertragung in Preisgebote zwar ein formal eleganter Weg, jedoch realtheoretisch nicht einsehbar. Wie im einzelnen individuelle Preisgebote zustande kommen, ist eine sehr schwierige Frage, die hier nicht weiter verfolgt werden kann. Der Rückgriff auf einen monetär formulierten Grenznutzenverlauf erscheint allerdings viel zu vereinfacht, weil die Preiswilligkeit der Individuen nicht in jedem Fall deren Nutzenempfindungen ausreichend widerspiegeln kann (vgl. dazu auch unten Abschnitt 2135.).

| Nr. der Preis-Mengen-Kombination | Nachfragekurve (Preisabsatzfunktion)                       |       | fiktiver Umsatz | tatsächlicher Umsatz (zum herrschenden Marktpreis 2 GE) | fiktive Konsumenten- bzw. Absatzrente |
|----------------------------------|--|-------|-----------------|---|---------------------------------------|
|                                  | Preis (= Preiswilligkeit pro Einheit der jeweiligen Menge) | Menge |                 |   |                                       |
| (1)                              | (2)  | (3)   | (4)             | (5)   | (6)                                   |
| 1                                | 20   | 1     | 20              | 2   | 18                                    |
| 2                                | 14   | 2     | 28              | 4   | 24                                    |
| 3                                | 10   | 3     | 30              | 6   | 24                                    |
| 4                                | 6  | 4     | 24              | 8   | 16                                    |
| 5                                | 4  | 5     | 20              | 10  | 10                                    |
| 6                                | 3  | 6     | 18              | 12  | 6                                     |
| 7                                | 2  | 7     | 14              | 14  | 0                                     |

Abb. 14. Alternative Berechnungsform der Konsumentenrente

Die Abbildung zeigt, daß es keine Absatzrente geben kann, wenn der Marktpreis mit einem Preis der Nachfragekurve bzw. der Preisabsatzfunktion zusammenfällt. Die errechneten Konsumentenrenten für die Situationen 1 bis 6 haben fiktiven Charakter, da sie tatsächlich nicht realisiert werden können.

Kann es nun aber überhaupt keine Konsumentenrente geben? Zunächst ist darauf hinzuweisen, daß der Konsument entsprechend den vorgetragenen Überlegungen auch bei Zusammentreffen von Marktpreis und Nachfragekurve der realisierten Menge einen Nutzen zuordnen kann, der die (u. a. von seiner Einkommenssituation abhängige) Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit übersteigt. Dieser Zusatznutzen läßt sich jedoch nicht, wie das der hier diskutierte Ansatz fordert, aus der Nachfragekurve ableiten, sondern muß mit Hilfe anderer Methoden erfaßt werden<sup>37</sup>. *Offensichtlich entsteht eine aus der Nachfragefunktion ablesbare Absatz- bzw. Konsumentenrente, wie sie der gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung vorschwebt, nur dann, wenn das Preisgebot für die höchste Menge, die für den Abnehmer während der Absatzperiode relevant ist (Sättigungsmenge), über dem Marktpreis liegt.*

Angenommen, im Beispiel der Abbildung 14 lägen der Marktpreis unverändert bei 2 GE, die Sättigungsmenge des Nachfragers bei 5 ME und sein Preisgebot für jede Einheit der Sättigungsmenge bei 4 GE (Situation 5). In diesem Fall erzielt der Konsument einen Überschuß von 10 GE, da seiner Zahlungsbereitschaft von 20 GE für die Sättigungsmenge ein tatsächlicher Umsatz von nur 10 GE gegenübersteht. Die fiktiven Konsumentenrenten der niedrigeren

<sup>37</sup> Vgl. Kap. IV. 21., 221.

Preis-Mengen-Kombinationen bleiben hier ebenfalls unberücksichtigt. Graphisch gesehen stellt nun die Absatzrente keine Fläche unter der Nachfragekurve, sondern ein Rechteck zwischen dem Endpunkt der Nachfragekurve und dem Marktpreis dar, weil die Absatzrente pro Stück stets gleich hoch ist (vgl. Abbildung 15).

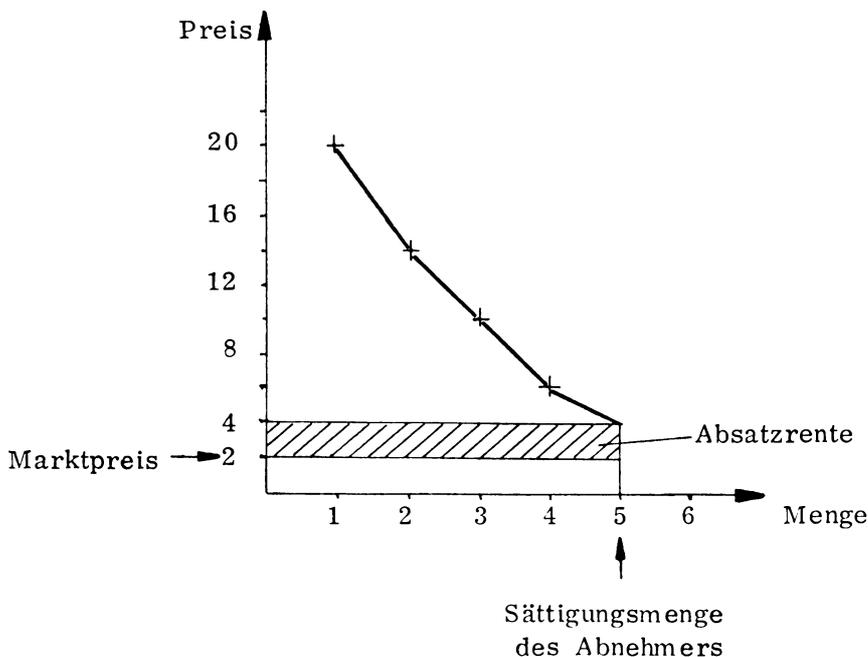


Abb. 15. Graphische Ermittlung einer Konsumentenrente bei veränderter Berechnungsweise

Liegt der Marktpreis unter dem Preis, den der Abnehmer für jede Einheit seiner Sättigungsmenge zu zahlen bereit ist, so bezieht der Abnehmer definitionsgemäß die Sättigungsmenge, da der Marktpreis dieser Preis-Mengen-Vorstellung am nächsten kommt. Eine Bedürfnisverschiebung oder eine Preissenkung mag solch eine Rente erzeugen. Es wird deutlich, daß man nun eigentlich nicht mehr wie bisher die Nachfragekurve insgesamt zur Errechnung der Absatzrente benötigt, sondern lediglich die maximale individuelle Preiswilligkeit des Konsumenten pro Stück der abgesetzten Menge. Dieses Preisgebot wäre mit dem tatsächlich gegebenen Marktpreis zu vergleichen.

Die dargestellte Interpretation des Phänomens der Absatzrente und die Methode ihrer Berechnung scheint der ersten der beiden Marshallschen Definitionen der Konsumentenrente näher zu kommen (Marshall ist nämlich in der Begriffsbestimmung nicht eindeutig). In den Principles of Economics zu Beginn von Kapitel VI über Value and Utility definiert er wie folgt: "The excess of

the price which he would be willing to pay rather than go without the thing, over that which he actually does pay, is the economic measure of the surplus satisfaction. It may be called consumer's surplus<sup>38</sup>." Allerdings hält sich Marshall dann bei der Entwicklung des Tee-Beispiels nicht an diese Definition, und die Konsumentenrente im Sinne des Tee-Beispiels (Fläche unter der Nachfragekurve) ist in die Lehrbuchliteratur und auch in den Vorschlag zur Erweiterung der Erfolgsrechnung eingegangen. Es ist jedoch zweifelhaft, ob Marshall seine erste Definition so versteht, wie es oben skizziert wurde; denn die oben gemachte Einschränkung, daß nur bei einem Auseinanderfallen von Marktpreis und Preisgebot für die individuelle Sättigungsmenge pro Periode eine Konsumentenrente entsteht — eine gewiß nicht häufige marktliche Konstellation —, findet sich bei Marshall nicht. Er sieht in seiner Definition der Konsumentenrente wohl eher die Differenz zwischen aktuellem Marktpreis und monetarisiertem individuellen Nutzen, wenn er schreibt „... that the price which a person pays for a thing can never exceed, and seldom comes up to that which he would be willing to pay rather than go without it: so that the satisfaction which he gets from its purchase generally exceeds that which he gives up in paying away its price“<sup>39</sup>.

Die hier vorgetragenen kritischen Aspekte weisen darauf hin, daß es das Phänomen als solches zwar geben kann und daß es somit auch inhaltlicher Bestandteil einer erweiterten Erfolgsbetrachtung sein könnte. Seine begriffliche Erfassung und seine Berechnung bereiten aber große Schwierigkeiten. Zu fragen ist nämlich, unter welchen Bedingungen mit dem realen Auftreten einer Konsumenten- bzw. Absatzrente in der zuvor beschriebenen Form zu rechnen ist (Preiswilligkeit pro Einheit der Sättigungsmenge größer als herrschender Marktpreis).

*Es ist zu vermuten, daß derartige Konstellationen im privatwirtschaftlichen Bereich relativ selten und nur kurzfristig anzutreffen sind.* Die Zahlungsbereitschaft der Abnehmer dürfte sich mittel- und langfristig an den Erfahrungen mit den realen Marktpreisen orientieren. Die jeweilige Preisstruktur, das Einkommen und die aktuellen Bedürfnisse des Abnehmers bestimmen im wesentlichen dessen Nachfrage- und Sättigungsmenge und die zugehörigen Zahlungsbereitschaften. Nun kann es sein, daß die plötzliche Veränderung einer dieser Komponenten zu einem Auseinanderklaffen von Zahlungsbereitschaft pro Einheit der Sättigungsmenge und Marktpreis führt. Dies gilt insbesondere bei plötzlichen größeren Preissenkungen oder bei unerwarteten Steigerungen des konsumfähigen Einkommens. Es gibt jedoch auch sprunghafte Veränderungen der Präferenzstruktur, die beispielsweise mit Hilfe von Marketingmaßnahmen für bestimmte Bedürfnisse eine höhere Dringlichkeit beim Nachfrager induzieren. Auch kann ein Mangel an Informationen über die Höhe der Preise auf bestimmten Märkten zu einer Diskrepanz zwischen Zahlungsbereitschaft und Marktpreis führen (z. B. bei einem Lottogewinner, der erstmalig einen Pelzmantel kaufen will). In der Re-

<sup>38</sup> Marshall (1949), S. 103, Hervorhebung weggelassen.

<sup>39</sup> Marshall (1949), S. 103.

gel dürfte jedoch eine rasche Gewöhnung an die jeweiligen Marktpreise die „Absatzrente“ in dieser speziellen Form schnell dahinschmelzen lassen. Es ist wohl kaum damit zu rechnen, daß ein Abnehmer im Falle einer plötzlichen Preissenkung durch Festhalten an seiner alten Preisvorstellung sich über längere Zeiträume eine besondere Befriedigung beim Kauf und Konsum dieses Gutes zu verschaffen vermag. Diese Aussage gilt in einem bestimmten Umfang auch für Käufer, die etwa im Rahmen des sogenannten Beziehungshandels regelmäßig zu niedrigeren als zu den offiziellen Marktpreisen kaufen. Auch sie gewöhnen sich an ihre Vorzugsstellung und empfinden einen Abbau ihres Privilegs meist keinesfalls als Normalisierung, sondern verringern häufig im Anschluß daran ihre Konsummengen, die sie, wenn sie zuvor im Bewußtsein einer Diskrepanz zwischen Zahlungsbereitschaft und tatsächlichem Preis pro Einheit der Sättigungsmenge gehandelt hätten, nicht verringern würden.

Mit anderen Worten: Die dem einzelnen Abnehmer jeweils am Markt tatsächlich sich stellenden Preise gehen in sein Bewertungssystem höchstens mit kurzer zeitlicher Verzögerung ein und werden sehr bald dazu verwandt, die subjektiven Nutzensvorstellungen in Preiswilligkeiten zu transformieren. Damit sind die tatsächlichen Marktpreise aber nahezu immer auch relevante Elemente der jeweiligen individuellen Nachfragekurve. Ist dies der Fall, so ist gemäß der obigen Definition das Entstehen einer Konsumentenrente nicht möglich<sup>40</sup>.

### 2133. Möglichkeiten der Entstehung negativer Absatzrenten

Bislang wurde davon ausgegangen, daß positive Absatzrenten entstehen. In dem Rentenkonzept einer gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung ist jedoch auch die Möglichkeit einer negativen Absatzrente berücksichtigt<sup>41</sup>. Es ist zu prüfen, ob eine negative Ausprägung überhaupt denkbar ist. Gleichgültig, ob die Konsumentenrente in der ersten oder zweiten der beiden zuvor diskutierten Fassungen postuliert wird: das Konzept geht stets jeweils von der Vorstellung aus, daß im Zeitpunkt der Transaktion der Überschuß für den Abnehmer entsteht. Denn wenn der Konsument zum Zeitpunkt der Nachfrage feststellt, daß seine Zahlungsbereitschaft geringer ist als der niedrigste am Markt beobachtbare Preis, die Preis-Mengen-Kombinationen seiner Nachfragekurve also

<sup>40</sup> Im Bereich öffentlicher Güter dürfte allerdings eine solche Konstellation häufiger auftreten, weil hier Güter gegen geringes Entgelt oder preislos zur Verfügung gestellt werden. Hier dürfte die individuelle Zahlungsbereitschaft für die „Sättigungsmenge“ in der Regel über dem akutell bezahlten Preis liegen. Deswegen wird sie auch, z. B. im Rahmen der Cost-Benefit-Analyse, häufig als Bewertungskriterium staatlicher Leistungen verwandt.

<sup>41</sup> Vgl. oben Abb. 9; zum folgenden auch die Hinweise bei Porstmann (1971), S. 139.

sämtlich unterhalb des Marktpreises liegen, so wird er keine Transaktion vornehmen. Daraus folgt, daß es zum Kaufzeitpunkt keine negativen Absatzrenten geben kann.

Bedenkt man aber, daß im vorliegenden Zusammenhang eine erweiterte ex post-Rechnung diskutiert wird, so läßt sich die Möglichkeit negativer Absatzrenten nicht mehr ausschließen. Sieht man von dem unrealistischen Fall einer Erhebung der Absatzrente simultan mit dem Kaufakt ab, so wird in periodischen Abständen versucht, mit Hilfe der Erhebung von Absatzrenten einen Zufriedenheitsmaßstab für die Käufer zu ermitteln. Bei dieser ex post-Berechnung ist aber nicht auszuschließen, daß sich in dem Zeitraum zwischen Transaktion und Erhebung eine Veränderung des ursprünglichen Bewertungssystems beim Abnehmer ergeben hat und nun zwischen Zahlungsbereitschaft und Preis eine negative Differenz vorliegt. Ohne den mit dieser Feststellung zusammenhängenden Problemen der empirischen Realisierung des Konzepts der Absatzrente vorzugreifen<sup>42</sup>, läßt sich ein solches Phänomen als eine *Fehlentscheidung* interpretieren, als eine Unzufriedenheit mit dem Produkt, die sich in einem Absinken der Zahlungsbereitschaft unter den gegebenen Marktpreis äußert (Beispiel: Nach den gemachten Erfahrungen würde jemand für einen Pkw statt DM 8 000,— nur noch 6 000,— bezahlen wollen).

Weiterhin könnte eine negative Absatzrente auch die *spekulative Erwartung von Preissenkungen* signalisieren. In diesem Falle, der für Nutzenmessungen schwer zu interpretieren ist, würde die Antizipation weiterer Preissenkungen sich in einer unter dem Marktpreis liegenden Zahlungsbereitschaft ausdrücken und zu einer negativen Absatzrente führen (Beispiel: Erwartung eines weiteren Preisverfalls für elektronische Rechenggeräte senkt die Zahlungsbereitschaft unter den herrschenden Marktpreis). Zugleich deutet diese Möglichkeit auch die Entstehung positiver Absatzrenten als „Scheinrenten“ an, wenn erwartete Preissteigerungen in die Zahlungsbereitschaft einfließen und im Vergleich zum aktuellen Preis eine höhere Differenz erzeugen, als sie zum Zeitpunkt des Produktkaufs gegeben war.

#### 2134. Die Aussagekraft partialanalytisch ermittelter Absatzrenten

Die geschilderten Interpretationsprobleme der Absatzrente werden noch dadurch vermehrt, daß bislang stillschweigend von einem Abnehmer ausgegangen wurde, der nur ein Gut bei einem Unternehmen bezieht. In diesem unrealistischen Spezialfall kann die Absatzrente, sofern die anderen diskutierten Prämissen keine unüberwindbaren Hindernisse bedeuten, zur Messung des „Extra-Nutzens“, der durch die jeweiligen

<sup>42</sup> Vgl. unten Abschnitt 3.

Marktverhältnisse für den Abnehmer erzeugt wird, herangezogen werden.

Normalerweise bezieht jedoch ein Konsument mehrere verschiedene Güter. Die Ermittlung der Absatzrente, die von der Nachfragekurve bzw. von der Preisabsatzfunktion ausgeht, berücksichtigt diese Tatsache durch die Partialbetrachtung mit der *ceteris paribus*-Bedingung, d. h. „unter der Voraussetzung, daß der Nachfrager alle anderen Güter, die aus demselben Budget zu erwerben sind, bereits gekauft hat“<sup>43</sup> bzw. deren Kauf fest verplant hat.

Soll jedoch die diskutierte Erweiterung der Absatzerfolgsrechnung für alle Anbieter am Markt gelten, so wird jeder in partialanalytischer Weise seine Absatzrente berechnen. Dies hat die Konsequenz, daß dem einzelnen Abnehmer in einem Ausmaß Konsumentenrenten zugeschrieben werden, das mit seinen tatsächlichen Zahlungsmöglichkeiten nicht mehr in Einklang steht. Soll nämlich die Absatzrente eine monetäre, an den Zahlungsmöglichkeiten des einzelnen ausgerichtete Form der Nutzenmessung sein, so ist sie aufgrund der *ceteris paribus*-Bedingung nur sinnvoll, wenn die *cetera* tatsächlich — unter den oben gemachten Einschränkungen — *paria* bleiben. Wird jedoch für jedes Gut eine solche Rechnung aufgestellt, so werden die Nachfragebedingungen nach allen Gütern je einmal zu Variablen, obwohl jede einzelne Absatzrente partialanalytisch ermittelt wurde. Die Konsequenz ist, daß die einzelnen Absatzrenten nicht mehr aussagefähig sein können, weil die Bedingungen, unter denen sie berechnet wurden, nicht zutreffen. Die Summe der partialanalytisch gewonnenen einzelnen Absatzrenten würde die tatsächliche Zahlungsbereitschaft bzw. das Konsumbudget des Konsumenten wohl weit übersteigen. Dies bedeutet, daß „die Renten, die ein einzelner insgesamt beziehen kann, schon als Folge seiner Budgetbeschränkung viel kleiner sein werden als die Summe der für jedes nachgefragte Gut durch isolierte Bewertung errechneten Renten“<sup>44</sup>.

Der einzelnen Unternehmung müßte also für die Feststellung ihrer Absatzrente ein Korrekturfaktor zur Verfügung stehen, der den partialanalytisch gewonnenen Beitrag in dem Maße verringert, in dem die tatsächliche Zahlungskraft des Abnehmers durch die Nachfrage nach anderen Gütern und die dort möglicherweise entstehenden Renten in Anspruch genommen wird. Ansonsten würden gesamtwirtschaftlich viel zu hohe soziale Nutzen ausgewiesen. Dies ist sicherlich ein theoretisch wie praktisch schwer lösbares Problem, das jedoch als unumgebar erscheint, wenn die Absatzrenten nicht nur idealtypische Bewertungsgrößen für den Einzelfall, sondern an der wirklichen Kaufkraft der Abnehmer orientierte Nutzenindikatoren sein sollen.

<sup>43</sup> Streissler (1974), S. 57.

<sup>44</sup> Streissler (1974), S. 57.

## 2135. Wertimplikationen der Absatzrente als Nützlichkeitsindikator

Die vorigen Gedanken leiten zu einem letzten Interpretationsproblem der Absatzrente über. Es ist zu fragen, was eine Absatzrente eigentlich aussagen kann, wenn sie annäherungsweise ermittelt wurde. Um die Absatzrenten zweier Unternehmungen unmittelbar miteinander vergleichen zu können — dies dürfte für Zwecke des zwischenbetrieblichen Erfolgsvergleichs eine notwendige Forderung sein —, muß von der Prämisse ausgegangen werden, daß die in den Zahlungsbereitschaften sich ausdrückenden Nutzenschätzungen interpersonell vergleichbar und insbesondere von der Einkommensverteilung unabhängig sind. Mit anderen Worten: Nur wenn der Grenznutzen des Geldes für die Kunden aller Unternehmungen gleich ist, sind die Absatzrenten ein sinnvolles Maß für den Versorgungsnutzen. Diese Prämisse, die bereits für die Konstruktion der individuellen Nachfragekurve so viele Probleme bereitet hat, erweist sich auch im interpersonellen Bereich als problematisch. In gewissen Grenzen erscheint sie vernünftig „on the supposition that the consumers . . . belonged to the same class of people“<sup>45</sup>. Diese Bedingung dürfte nur in wenigen Vergleichssituationen gegeben sein und würde außerdem die Anwendbarkeit des Konzepts nur auf diese Fälle beschränken. In den meisten Fällen ist jedoch von der selbstverständlichen Überlegung auszugehen „that a pound's worth of satisfaction to an ordinary poor man is a much greater thing than a pound's worth of satisfaction to an ordinary rich man“<sup>46</sup>. Damit aber ist die Vergleichbarkeit der einzelwirtschaftlich ermittelten Absatzrenten stark erschwert.

Hält man an dem monetären Ansatz fest, weil keine befriedigende Ersatzmaßgröße verfügbar ist<sup>47</sup>, so muß klar sein, daß damit ein Werturteil impliziert wird: „Nur die sich in monetärer Zahlungsbereitschaft, verbunden mit Zahlungsfähigkeit, niederschlagenden Wünsche der Konsumenten gehen in die Überlegungen ein“<sup>48</sup>. Zahlungsbereitschaft und Zahlungsfähigkeit als Surrogate der individuellen Wohlfahrt der Abnehmer sind auf jeden Fall abhängig von den jeweiligen ordnungspolitischen Bedingungen, die diese Größen beeinflussen. Dazu gehören insbesondere die Struktur der Einkommens- und Vermögensverteilung. Die Anwen-

<sup>45</sup> Marshall (1949), S. 108.

<sup>46</sup> Ebenda.

<sup>47</sup> Wie ein Blick in die Wirtschaftspolitik zeigt, ist die Orientierung am Maßstab des Geldes in der Praxis unumgänglich. Dort sind dauernd Aussagen derart nötig, daß die finanzielle Situation einer Gruppe mit der anderen Gruppe verglichen und bewertet wird. Auch im Steuerrecht wird von bestimmten Vorstellungen über die Nützlichkeit des Geldes für verschiedene Einkommensgruppen ausgegangen. Nutzenmäßige Werturteile über Einkommen und damit interpersonelle Nutzenvergleiche sind demnach also notwendiger Bestandteil einer politischen Ökonomie. Vgl. dazu auch Dick (1973), S. 183 ff.

<sup>48</sup> Schuster (1970), S. 142.

dung des Konzepts bedeutet also, daß die gegebene Verteilungssituation, von der die Ausprägung der Absatzrenten entscheidend abhängt, zu einem impliziten Maßstab der Nutzenbewertung einzelwirtschaftlicher Absatzaktivität wird. Die Nutzenmessung einzelwirtschaftlicher Tätigkeit orientiert sich für diesen Bereich dann „ausschließlich an der Fähigkeit des einzelnen, seinen subjektiven Nutzenvorstellungen am Markt durch entsprechende Geldofferten auch tatsächlich Nachdruck zu verleihen“<sup>49</sup>. Dieses „pekuniäre Werturteil“ (Schuster) fließt zwangsläufig in diese Art der Bewertung marktlich vermittelter externer Entscheidungskonsequenzen ein. Es ergibt sich konsequenterweise aus den marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Unternehmungstätigkeit und ist insofern auch eine geeignete Bewertungsgrundlage für deren Erfolg. Ob es sozial-, verbraucher- und gesellschaftspolitisch erwünscht sein kann, ist eine andere Frage.

Ferner ist ein weiteres Werturteil in dem Berechnungsmodus enthalten, das in mittelbarer Beziehung zum vorigen steht und das als „asymmetrische Konsumbewertung“ bezeichnet werden kann. In der Absatzrente werden nur die Wertschätzungen des aktuellen Konsumenten erfaßt, also desjenigen, der tatsächlich Umsätze mit der Unternehmung tätigt. Seine Nutzenempfindung wird in Form seiner u. a. von der Zahlungsfähigkeit abhängigen Zahlungsbereitschaft für das Produkt in der Erfolgsrechnung berücksichtigt. Die Formulierung, „daß die Umsätze ein Indiz für die Wertschätzung der Güter und Dienste durch die Käufer bilden“ und daß diese erwerbswirtschaftliche Erfolgskategorie um die gemeinwirtschaftliche Rentenbetrachtung zu erweitern sei<sup>50</sup>, belegt diesen Sachverhalt und das in ihn eingehende Werturteil noch einmal deutlich. Nun ist aber nicht ohne Einführung einer weiteren Wert- oder Beschränkungsprämisse einzusehen, warum die Wertschätzungen derjenigen Marktpartner, die aufgrund ihrer Zahlungskraft nicht zum Zuge kommen, aus dem theoretischen Konzept für den „Wohlfahrtsbeitrag von Unternehmungen“ (Eichhorn) ausgeschlossen bleiben sollen. Wäre nicht zu überlegen, ob die Differenzen zwischen dem Marktpreis und der niedrigeren Zahlungsbereitschaft derjenigen Konsumenten, die an dem Gut interessiert sind, sich es jedoch nicht leisten können, ebenfalls in die Erfolgsrechnung einzubeziehen sind? Zumindest in theoretischer Sicht ließen sich mit Hilfe einer solchen Ergänzung unbefriedigte Bedürfnisse, die auf dem betreffenden Markt vorhanden sind, im Sinne von mangelnder Zahlungskraft erfassen und mit den in den Absatzrenten ausgedrückten Bedürfnis, „über“befriedigungen vergleichen. Auf diese Weise ließe sich das tatsächliche Versorgungsniveau auf einem Markt besser abschätzen. Außerdem könnte der Zeitvergleich dieser „negativen“ Grö-

---

<sup>49</sup> Ebenda.

<sup>50</sup> Vgl. Eichhorn (1974), S. 19.

ßen Anhaltspunkte über das Ausmaß der latenten Nachfrageentwicklung und deren eventuelle Beeinflussung durch Marketinginstrumente liefern.

So theoretisch schwierig und unausgereift ein solcher Vorschlag auch sein mag — bei Gültigkeit der Hypothese gleichsam unbegrenzter Wünsche würden die latenten Bedürfnisse die aktuellen Absatzrenten in den meisten Fällen übersteigen —, so kann der Gedankengang doch auf jeden Fall darauf hinweisen, daß die Absatzrente das Versorgungsniveau eines Marktes und damit den Wohlfahrtsbeitrag nicht vollständig, sondern nur einseitig im Sinne derjenigen, deren Bedürfnisse durch ausreichende Zahlungskraft tatsächlich in Bedarf und in Käufe umgewandelt werden, darstellen kann; *die unbefriedigte, latente Produktnachfrage, eine für die einzel- und gesamtwirtschaftliche Erfolgsbeurteilung gleichermaßen interessante Information, erscheint in der Rechnung ebensowenig wie der Verfügbarkeitsnutzen des Produktangebots für (prinzipiell zahlungskräftige) Nicht-Käufer*<sup>51</sup>.

## **22. Die Absatzrente im Falle einer Mehrproduktunternehmung mit mehreren Abnehmern**

Die bisherige Diskussion des Modells der Absatzrente ging von dem vereinfachten Fall einer Einproduktunternehmung mit nur einem Abnehmer aus. Im folgenden sind die Probleme und Möglichkeiten zu identifizieren, die sich beim Übergang auf das Mehrproduktunternehmen mit mehreren Abnehmern ergeben. Dabei handelt es sich vor allem um Fragen, die die Aggregation der Absatzrenten in der Erfolgsrechnung aufwirft.

Der Fall, daß ein Abnehmer mehrere Produktarten von der Unternehmung bezieht, wurde unter einem anderen Blickwinkel bereits im vorigen Abschnitt angesprochen<sup>52</sup>. Die Absatzrenten, die für den Umsatz bei jeder einzelnen Produktart festzustellen sind, können nicht ohne weiteres addiert werden. Bei formaler Modellbetrachtung ist zu beachten, daß jede einzelne Rentenberechnung auf partialanalytischer Basis der jeweiligen Nachfragekurve zustande kam. Eine Addition der Produktrenten einer Person ist deswegen nicht möglich, weil jede Rente unter der Bedingung festgestellt wurde, daß die anderen Produktkäufe bereits verplant seien. Es wird jeweils nur für ein Gut im Rahmen des Bedarfspektrums eines Konsumenten die Abhängigkeit der Nachfragemenge vom Preis unterstellt (Nachfragekurve), für die anderen sind alle Entscheidungen bereits gefällt, so daß Nachfragekurven nicht erstellt zu werden brauchen<sup>53</sup>. Zudem setzt das tatsächliche vorhandene Konsum-

<sup>51</sup> Vgl. auch Kahn (1966), S. 28 f.

<sup>52</sup> Vgl. oben Abschnitt 2134.

<sup>53</sup> Auf die formallogische Unmöglichkeit einer Addition partialanalytisch gewonnener Rentengrößen weist mit Blick auf die Nutzen-Kosten-Analyse auch Schuster (1970), S. 143 ff. hin.

budget der Summation der partialanalytisch ermittelten Renten enge Grenzen: „Die für ein Gut errechnete Höhe der Konsumentenrente wird unreal, sobald die Summe von hypothetischen maximalen Bewertungen gebildet wird und man findet, daß diese das individuelle Budget übersteigt<sup>54</sup>.“

Neben diesen mehr formalen Problemen kann das Aggregationsproblem über die Produktarten noch besonders deutlich anhand der *Verwandtschaft zwischen den Produktarten* aufgezeigt werden<sup>55</sup>. Häufig wird sich ein Abnehmer bei einem Anbieter mit mehreren, nachfrageverwandten Gütern versorgen. Bei substitutiven Beziehungen zwischen zwei Gütern (z. B. Tee und Kaffee), für die eine getrennte Berechnung der Absatzrente erfolgt, zeigt sich die Abhängigkeit der Bewertung im Sinne von Zahlungsbereitschaft für das eine von der Preisstellung bzw. Verfügbarkeit des anderen Gutes: Je nachdem, von welchem (konstanten) Preis man für Gut A (Tee) ausgeht, verändert sich die Nachfragekurve für Gut B (Kaffee), und umgekehrt. Auf diese Weise existieren für jedes der beiden Güter so viele mögliche Nachfragekurven, wie Preisstellungen für das jeweils andere Gut denkbar sind. Es läßt sich dann aber nicht mehr die Absatzrente für Gut A und Gut B zugleich ermitteln. Wenn man es aus Gründen der Vereinfachung trotzdem tut und den Preis des betrachteten Gutes als variabel, den des substitutiven als fix ansieht, so läßt sich daraus nicht die Addierbarkeit der beiden Renten folgern, um aus dieser Summe irgendeine Art von Gesamtnützlichkeitsabzuleiten<sup>56</sup>: Da bei der Zahlungsbereitschaft für A immer die Verfügbarkeitsverhältnisse des substitutiven Gutes B mitgedacht werden (und umgekehrt), sind die Absatzrenten nicht unabhängig und auch nicht einfach addierbar. Marshall hat dieses Problem bereits sehr deutlich erkannt, wenn er beispielhaft erläutert: „The loss that people would suffer from being deprived both of tea and coffee would be greater than the sum of their losses from being deprived of either alone: and therefore the total utility of tea and coffee is greater than the sum of the total utility of tea calculated on the supposition that people can have recourse to coffee, and that of coffee calculated on a like supposition as to tea<sup>57</sup>.“ In analoger Weise gelten die beschriebenen Probleme auch für die Aggregation von Absatzrenten für komplementäre Güter<sup>58</sup>.

Ein Ausweg, den schon Marshall für die Überwindung dieses Problems vorgeschlagen hat<sup>59</sup>, besteht in der Konstruktion einer gemeinsamen Nachfrage-

<sup>54</sup> Streissler (1974), S. 57.

<sup>55</sup> Dichtl (1970), S. 25 ff., spricht in diesem Zusammenhang auch treffend von einem „Wirkungsverbund“.

<sup>56</sup> Eine derartige, stark vereinfachende Vorgehensweise postuliert jedoch Mishan (1975), S. 27 ff., (1971 a), S. 41 ff. für die Kosten-Nutzen-Analyse.

<sup>57</sup> Marshall (1949), S. 109.

<sup>58</sup> Zur neueren nachfrage- und nutzentheoretischen Analyse des Problems der Nachfrageverwandtschaft vgl. Samuelson (1974). Er kommt mit Hilfe seiner neuentwickelten monetär-kardinalen Meßmethode wiederum zu dem alten Marshallschen Ergebnis, daß das Integral unter der Nachfragekurve nur im Falle unabhängiger Güter, im Falle nachfrageverwandter Güter das Kettenintegral der mit den anderen Gütern interdependent formulierten Nachfragefunktion die Konsumentenrente für ein Gut anzugeben vermag: „an irony in view of my own long-standing lack of enthusiasm for consumer surplus integrals“ (S. 1264). Vgl. zur früheren Skepsis gegenüber der Berechnung von Konsumentenrenten Samuelson (1955), S. 195 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Marshall (1949), S. 84, 89, 109.

kurve für verwandte Güter. Dieser einleuchtend erscheinende Weg, der auch für die Bestimmung der Absatzrente für verschiedene Güter von Bedeutung sein könnte, stößt jedoch auf entscheidende Hindernisse. Wo liegen die Grenzen der Nachfrageverwandtschaft? Müßten nicht auch scheinbar nachfrageunabhängige Güter wie Waschmittel und Nahrungsmittel gemeinsam erfaßt werden, da sie um das gleiche Konsumbudget konkurrieren? Wie läßt sich das Maßgrößenproblem auf der Mengenseite, wie die Preiszusammenfassung auf der Preisseite für die zusammengefaßten Güter lösen? Diese offenen Fragen, die bislang keiner allgemein akzeptieren und praktikablen Lösung zugeführt werden konnten<sup>60</sup>, verhindern eine Bestimmung der gemeinsamen Absatzrente für nachfrageverwandte Güter. Ob sich irgendwelche Korrekturfaktoren finden ließen, die nach Addition der partialanalytisch gewonnenen Renten die Interdependenz berücksichtigen könnten, muß beim derzeitigen Stand der Forschung bezweifelt werden.

Die *Aggregation der Absatzrenten für mehrere Abnehmer einer Produktart* wirft die Frage auf, unter welchen Bedingungen die Nachfragekurven bzw. die Renten der einzelnen Konsumenten addierbar sind. Die Frage kann in zwei Teilprobleme aufgespalten werden: Die Vergleichbarkeit der einzelnen Konsumenten und die Unabhängigkeit der Konsumentenrenten.

Das bereits oben diskutierte Problem der *Vergleichbarkeit*<sup>61</sup> dreht sich letztlich um die Frage, ob der Grenznutzen des Geldes für die einzelnen Konsumenten (in etwa) gleich ist und damit das Geld ein additionsfähiger Nutzenindikator sein kann. Kann man davon ausgehen, daß sich die Nachfrager aus einer homogenen sozialen Schicht mit ähnlichen Bewertungsmechanismen rekrutieren oder, wie Marshall es sieht, „that by far the greater number of the events with which economics deals, affect in about equal proportions all the different classes of society“<sup>62</sup>, so könnte die Vergleichbarkeit der individuellen Konsumentenrenten bzw. die durchschnittliche Ausgeglichenheit des Aggregats von Konsumentenrenten gegeben sein. Die Nachfragekurven bzw. Konsumentenrenten ließen sich ohne besonderen Informationsverlust addieren<sup>63</sup>. Wo dies nicht der Fall ist — und dies gilt stets für Betriebswirtschaften, die mit ihren Produkten verschiedene Marktsegmente und Zielgruppen versorgen —, lassen sich die Konsumentenrenten nicht einfach addieren, weil der Nutzen des Geldes für die Gruppen verschieden ist. Vernachlässigt man jedoch die damit verbundenen Wertimplikationen, so führt die einfache Addition der in Geldeinheiten ausgedrückten Renten zu einer aggregierten Größe, die unter der Annahme beispielsweise eines „Standardgeldgrenznutzens“ aussagefähig ist.

<sup>60</sup> Vgl. dazu D. Schneider (1966), S. 599 ff., 617 ff., und die dort angegebene Literatur; ferner Currie et al. (1971), S. 751 f., sowie die Überlegungen von Samuelson (1974).

<sup>61</sup> Vgl. oben Abschnitt 2122.

<sup>62</sup> Marshall (1949), S. 108.

<sup>63</sup> Vgl. auch Bergson (1975), S. 42 f.

Die aufgezeigten Möglichkeiten der Vergleichbarkeit und Additivität gelten jedoch nur unter der weiteren *Bedingung, daß die individuellen Nachfragekurven voneinander unabhängig sind*. Diese Bedingung ist vor allem auf Konsumgütermärkten, aber auch auf Faktormärkten längst nicht immer erfüllt. Die der gängigen mikroökonomischen Theorie innewohnende Prämisse, daß sich die Präferenzstrukturen der einzelnen Nachfrager unbeeinflusst von der ökonomischen Umwelt aus dem einzelnen Individuum selbst heraus entwickeln und am Markt wirksam werden, ist angesichts der (nicht neuen)<sup>64</sup> Erkenntnis einer weitgehenden sozialen Bedingtheit des menschlichen Handelns in hohem Maße unrealistisch. Konsumenten wie auch organisationale Käufer sind vielfältigen Umwelteinflüssen ausgesetzt und richten ihre Kaufakte zumindest teilweise an den subjektiv wahrgenommenen Erwartungen und Handlungsweisen der von ihnen als relevant empfundenen Umgebung aus. Die Kaufentscheidungen hängen also häufig zu einem beträchtlichen Teil von den Kaufentscheidungen anderer Individuen und Gruppen sowie vom Volumen der Gesamtnachfrage ab. Ist dies der Fall, so lassen sich die individuellen Nachfragekurven und deshalb auch a fortiori die individuellen Konsumentenrenten nicht einfach addieren<sup>65</sup>.

In der mikroökonomischen Konsumtheorie werden in diesem Zusammenhang der Mitläufer-, der Snob- und der Vebleneffekt unterschieden<sup>66</sup>. Es soll im folgenden kurz gezeigt werden, wie sich die Berechnung der Absatzrenten bei Vorliegen der genannten Effekte, die in der Mehrzahl der empirischen Fälle auftreten<sup>67</sup>, erschwert und verändert. Dabei können die Phänomene nur beispielhaft für die zahlreichen Umweltinterdependenzen in Kaufentscheidungen stehen.

---

<sup>64</sup> Vgl. z. B. folgende Passage von Pareto (1909), S. 101: "C'est une chose vaine que de rechercher si les sentiments moraux ont une origine individuelle ou sociale. L'homme qui ne vit pas en société est un homme extraordinaire, qui nous est à peu près, ou plutôt qui nous est entièrement inconnu; et la société distincte des individus est une abstraction qui ne correspond à rien de réel. Par conséquent, tous les sentiments que l'on observe chez l'homme vivant en société sont individuels d'un certain point de vue, et sociaux d'un autre."

<sup>65</sup> Vgl. dazu insbesondere Morgenstern (1963), S. 145 f.

<sup>66</sup> Vgl. vor allem Leibenstein (1966) und die dort angeführte Literatur. Zur Vertiefung und Kritik der Leibensteinschen Analyse vgl. auch Fels (1953), S. 68 ff. In der verhaltenswissenschaftlich orientierten Konsum- und Absatztheorie werden derartige soziale Verhaltensbeeinflussungen auf sozialpsychologischer Grundlage zu erklären versucht; vgl. z. B. Heinen (1973), S. 89 ff., Leitherer (1974), S. 116 ff., ferner Wiswede (1972), S. 143 ff., Hillmann (1971), Albert (1974), S. 247 f., Alpert (1971), S. 108 ff. Da in diesem Kapitel der Arbeit jedoch ein mikroökonomischer Theorieansatz zur Diskussion steht, soll auch die Argumentation vorerst im mikroökonomischen Bereich verbleiben. Im letzten Kapitel werden Möglichkeiten einer Gewinnung verhaltensbezogener Informationen über die Beziehungen zwischen Unternehmung und Konsumenten angesprochen; vgl. Kap. IV. 221.

<sup>67</sup> Vgl. Morgenstern (1963), S. 146.

Der *Mitläufereffekt* beschreibt „das Ausmaß, in dem die Nachfrage nach einem Gut durch die Tatsache gesteigert wird, daß auch andere Leute das gleiche Gut konsumieren“<sup>68</sup>. Wenn z. B. zu erwarten ist, daß die Nachbarn keine neue Frühjahrgarderobe kaufen, werden andere, nämlich niedrigere Nachfragemengen für alternative Preisstellungen entwickelt als wenn eine solche Anschaffung in der Nachbarschaft vorausgesagt wird. Aus der Abhängigkeit der Individualnachfrage von der Entwicklung der Nachfrage anderer Konsumenten ergibt sich eine Gesamtnachfragekurve (Preisabsatzfunktion), die elastischer ist, als sie bei Addition der einzelnen Individualnachfragekurven unter Mißachtung des Mitläufereffekts wäre. Die Berücksichtigung von Mitläuferphänomenen in der Abnehmerschaft einer Unternehmung führt dann dazu, daß die aggregierte Absatzrente einen anderen Wert annimmt als bei der Hypothese vollständiger Unabhängigkeit. Ob sie sich vergrößert oder verkleinert, hängt von dem Ausmaß des Mitläufereffekts und der Steigung der individuellen Nachfragekurven ab und läßt sich nur im Einzelfall bestimmen.

Der *Snobeffekt* beschreibt „das Ausmaß, in dem die Nachfrage nach einem Konsumgut infolge der Tatsache abnimmt, daß auch andere das gleiche Gut konsumieren“<sup>69</sup>. Es handelt sich um den gleichen Zusammenhang wie zuvor, jedoch mit umgekehrten Vorzeichen: Die Tatsache, daß andere Konsumenten das gleiche Gut kaufen, veranlaßt den Snob zu einer Verringerung der Nachfrage. Analog den oben dargestellten Zusammenhängen läßt sich herleiten, daß die Gesamtnachfragekurve bzw. die Preisabsatzfunktion weniger elastisch ist als bei Nichtberücksichtigung des Snobeffekts. Daß dies Auswirkungen auf die gesamte Absatzrente für das betreffende Produkt haben muß, ist offensichtlich; ihr Ausmaß und ihre Richtung lassen sich jedoch wiederum nur im Einzelfall festlegen.

Der *Vebleneffekt* beschreibt „das Ausmaß, in dem die Nachfrage nach einem Konsumgut zunimmt, weil es mehr statt weniger kostet“<sup>70</sup>. In diesem Fall besteht eine Abhängigkeit des einzelnen Nachfrageverhaltens von der relativen Attraktivität des erwarteten Marktpreises, in dem ein Indikator für Qualität und Status gesehen wird. Je höher dieser Zusammenhang vom Käufer bewertet wird, desto weiter schiebt sich jeweils die individuelle Nachfragekurve nach rechts. Die aggregierte Nachfragekurve zeigt nun zumindest in Teilbereichen einen atypischen Verlauf: Der Vebleneffekt wirkt in umgekehrter Richtung wie der Preiseffekt, die Nachfragesteigerung infolge einer Preissenkung wird durch ihn also vermindert oder gar überkompensiert. Dieser Effekt verändert das Resultat der Absatzrentenberechnung unter Umständen ganz entscheidend. Während bei Nichtberücksichtigung des Vebleneffekts für das Zustandekommen der einzelnen Nachfragefunktionen und damit bei Aufrechterhaltung der Unabhängigkeitshypothese eine Gesamtnachfragekurve mit normalem monoton fallenden Verlauf entsteht, kann nun die Gesamtnachfrage mit höheren Preisen steigen. Die Absatzrente, die daraus resultiert, dürfte im allgemeinen größer sein als die bei normaler Additivität.

Kritisch anzumerken bleibt für diesen Fall wie auch für die vorigen Fälle, sofern die korrekte Ermittlung der unternehmensbezogenen Gesamtnachfrage zu einer Steigerung der Absatzrente pro Produktart führt, daß die Aussagekraft dieser Rentengrößen sehr zweifelhaft ist.

<sup>68</sup> Leibenstein (1966), S. 236, Hervorhebung weggelassen. Vgl. zum folgernden ebenda, S. 237 - 250.

<sup>69</sup> Ebenda, S. 236, Hervorhebung weggelassen.

<sup>70</sup> Leibenstein (1966), S. 236.

Die Erhöhung der Absatzrente signalisiert hier das wirksame Auftreten von Mitläufer-, Snob- oder Vebleneffekten, und ob die Existenz dieser Effekte als sozial nützlich im Sinne einer Erfolgsrechnung angesehen werden kann, erscheint fraglich und ist ohne ein explizites Werturteil wohl kaum zu begründen.

Man könnte nun der Meinung sein, daß sich die genannten Effekte in der Weise gegenseitig überlagern, daß sie sich gegenseitig praktisch aufheben. Für besondere Einzelfälle mag dies zutreffen; im allgemeinen aber läßt sich für die soziale Zusammensetzung der Abnehmergruppen von betrieblichen Produkten wohl kaum eine solche Konstellation postulieren. Der „gesellschaftsbezogene Erfolgsrechner“ steht vor der Frage, ob die Differenz zwischen einfacher Addition einerseits und Berücksichtigung von Abhängigkeiten bei der Aggregation andererseits zu groß ist, um vernachlässigt zu werden, und wie sie gesellschaftsbezogen interpretiert werden soll<sup>71</sup>.

Wegen der aufgezeigten Aggregationsprobleme könnte man die Berechnung der Absatzrente für mehrere Nachfrager eines Produktes auf der Basis einer kollektiven Nachfragekurve (Preisabsatzfunktion) vornehmen. Die Frage, ob Gesamtnachfragekurven, die nicht durch Addition der individuellen Nachfragekurven, sondern als empirische Daten bereits „gegeben“ sind, die dargestellten Probleme verringern können, läßt sich hier nur vorläufig beantworten. Die spezifischen Aggregationschwierigkeiten entfallen bei diesem Vorgehen. Bestehen bleiben jedoch die Probleme, die die Konstruktion der Nachfragekurve insgesamt aufwirft. Und hinzu kommen noch einige spezielle Schwierigkeiten, die sich aus der empirisch-statistischen Herleitung solcher Kurven ergeben<sup>72</sup>.

### 3. Probleme der empirischen Realisierung des Konzepts der Absatzrente

Anders als im Bereich der unternehmensbezogenen außermärklichen Entscheidungskonsequenzen, wo die Bewertungsproblematik die Diskussion des Erfassungsproblems dominiert<sup>1</sup>, wird die monetäre Bewertung

<sup>71</sup> Wie die Beispiele zeigen, ist eine Aggregation individueller nicht unabhängiger Nachfragekurven modelltheoretisch möglich, wenn eine genaue Vorstellung über Art und Verlauf der gegenseitigen Abhängigkeit besteht. Die Behauptung von Morgenstern (1963), S. 145 f., 167, daß gegenseitige Abhängigkeit unweigerlich Nichtadditivität nach sich ziehe, erweist sich als nicht haltbar. Allerdings gilt dies nur, wie Fels (1953), zusammenfassend S. 140 ff., ausführlich nachgewiesen hat, für wohldefinierte individuelle Nachfragekurven. Die obige Diskussion (Abschnitt 212.) hat deutlich gemacht, daß es eine wohldefinierte individuelle Nachfragekurve „ex definitione nur für eine verhältnismäßig kleine Auswahl aus der Güterwelt geben kann, nämlich für nicht-inferiore Stapelware und Massenverbrauchsgüter“ (Fels [1953], S. 51). Insofern ergeben sich zusätzliche Modellprämissen für eine exakte Aggregation von Absatzrenten.

<sup>72</sup> Vgl. den folgenden Gliederungspunkt.

<sup>1</sup> Vgl. Kap. III. 32.

hier von dem Ansatz simultan mitgeliefert. Zu untersuchen ist vor allem die Ermittlung der Daten für die Nachfrage- bzw. Preisabsatzkurven, damit die Rentenbestimmung gelingen kann. Die Ermittlung der tatsächlichen Marktpreise während der Absatzperiode bedeutet nämlich kein besonderes Problem, ebensowenig die Ermittlung der Abnehmer und der Produktkategorien der Unternehmung.

Das Vorhaben ist von vornherein dadurch belastet, daß das, was empirisch ermittelt werden soll, nicht unstrittig theoretisch hergeleitet und definiert ist. Wie die theoretische Diskussion um die Nachfragekurve gezeigt hat, sind die Prämissen umstritten und in sich nicht ganz schlüssig, wodurch sich die Chancen einer befriedigenden empirischen Arbeit von Anfang an erschweren. „Theoriefrei eine Nachfrage ermitteln wollen heißt den Wert einer Funktion errechnen wollen, von der niemand weiß — und auch empirisch nicht feststellen kann ... — wie viele Argumentstellen sie hat ... aus diesem Grunde kann keine statistische Messung wettmachen, was in der Theorie versäumt wurde<sup>2</sup>.“

Es existiert eine recht umfangreiche wissenschaftliche Erfahrung zur empirischen Schätzung von Nachfragekurven, die sich auf die Ermittlung von Preisabsatzfunktionen mit einigen Modifizierungen übertragen läßt. Ausgehen muß eine solche Diskussion vor allem von einer geeigneten *Marktdefinition*. Dieses schon mehrfach im theoretischen Teil angesprochene Problem ist auch für die empirische Arbeit von großer Bedeutung. Einerseits ist bekannt, daß die Konsumenten häufig bestimmte Gebrauchsfunktionen, nicht jedoch unbedingt bestimmte Marken oder funktionale Alternativen nachfragen, daß die isolierten Nachfragekurven wohl kaum bei Preiskonstanz der übrigen Güter ermittelt werden können und daß die Addition isoliert berechneter Absatzrenten von nachfrageverwandten Gütern theoretisch nicht möglich ist. Andererseits sind die Grenzen der Nachfrageverwandtschaft unbestimmbar und die Voraussetzungen zur Zusammenfassung der Produkte zu einer gemeinsamen Nachfragekurve nicht gegeben: “There is no obvious way of grouping competitive or complementary commodities together under a common demand schedule unless their prices always move proportionally<sup>3</sup>.” Diese Voraussetzung ist in der Praxis wohl höchst selten gegeben. Die Schwierigkeiten zwingen in der empirischen Erhebung doch wieder zu einem produktweisen Vorgehen.

---

<sup>2</sup> Fels (1953), S. 10, ähnlich Schultz (1938) passim. Eichhorn (1974), S. 35 ff., (1974 a), S. 110 f., geht auf die empirische Seite seines Vorschlags zwar ein. Er nennt verschiedene Methoden der Erfassung und Bewertung von gemeinwirtschaftlichen Erfolgskomponenten und spricht von „den Methoden der Marktforschung“, dem Versuch, „die Zahlungsbereitschaft der Betroffenen in Geldgrößen zu messen“, erwähnt jedoch die spezifischen Methodenfragen einer empirischen Realisierung des Konzepts nicht.

<sup>3</sup> Currie et al. (1971), S. 752.

Die Definition der *Absatzperiode* wirft keine besonderen Schwierigkeiten auf. Je nach Produktart und Variabilität der Marktverhältnisse würde sie kürzer oder länger gewählt.

Als empirische Erhebungsmethoden für die Preisabsatzfunktion kommen prinzipiell sowohl die Methoden der Primärerhebung als auch die Methoden der Sekundärerhebung in Betracht.

### 31. Probleme einer sekundärstatistischen Erhebung der Preisabsatzfunktion

Durch statistische Auswertung der in der Absatzperiode angefallenen Preis- und Mengendaten kann versucht werden, die Preisabsatzfunktion zu ermitteln<sup>4</sup>. In einem Streudiagramm werden die Preis-Mengen-Kombinationen zusammengestellt, die in der betreffenden Absatzperiode entstanden sind. Um die Daten als Preis-Mengen-Relationen im Sinne einer Nachfragekurve auffassen und vergleichen zu können, müssen sie aus jeweils gleichen Teilperioden der betrachteten Absatzperioden und/oder aus verschiedenen Verkaufsbezirken der Unternehmung stammen. Dabei werden in der Regel die verkauften Mengen, nicht die produzierten oder die konsumierten Einheiten zugrunde gelegt. Mit Hilfe statistischer Methoden der Regressionsanalyse wird dann — sofern die Anzahl der Fälle genügend groß ist — versucht, aus diesen tatsächlich realisierten Punkten im Koordinatensystem eine Nachfragekurve zu berechnen.

Es handelt sich bei diesem Verfahren um das Bemühen, eine Preisabsatzfunktion en bloc zu gewinnen, also nicht durch Aggregation individueller Nachfragekurven, sondern durch Erfassung der Gesamtnachfrage zum Ziel zu gelangen. Das Verfahren stützt sich dabei auf die weiter oben besprochene Theorie der individuellen Nachfragekurve<sup>5</sup>. Bevor die Brauchbarkeit der skizzierten Methodik für die Ermittlung einer Preisabsatzfunktion näher beleuchtet werden kann, ist zu beurteilen, inwieweit die *ceteris paribus*-Bedingung, insbesondere die *Standardprämissen der Nachfragekurve*, nämlich Konstanz der Konsumausgaben, der sonstigen Preise und der Präferenzstruktur der Käufer von dem Verfahren erfüllt werden.

Falls in der Betrachtungsperiode keine *Konstanz der Konsumausgaben* in der relevanten Abnehmergruppierung und keine Konstanz der Kaufkraft gegeben ist, läßt sich dieser Mangel relativ einfach durch statistische Korrekturen beseitigen. Die Preise können beispielsweise durch Division mit einem Preisindex deflationiert und die Umsätze können durch Korrektur mit einer Trendgröße berichtigt werden. Sondereinflüsse, die die *ceteris paribus*-Bedingung in erheblichem Ausmaß verletzen, können auch mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse isoliert und kontrolliert werden. Wenn die Erklärungsvariablen wirk-

<sup>4</sup> Vgl. dazu insbesondere Schultz (1938), Working (1971), Alpert (1971), S. 86 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Schultz (1938), S. 5 ff., Fels (1953), S. 43.

lich voneinander unabhängig sind, kann eine statistische ex post-Kontrolle von relevanten Umweltgrößen wie Preis der Konkurrenzprodukte, Käufereinkommen, Bevölkerung, Werbung des Unternehmens und der Konkurrenten etc. in der multiplen Regressionsanalyse möglich sein<sup>6</sup>. Allerdings dürfte in vielen Fällen die Prämisse der Unabhängigkeit nicht zutreffen (z. B. Preise der betrachteten und Preise der konkurrierenden Produkte).

Wegen dieser Unabhängigkeitsproblematik ist die Prämisse *konstanter sonstiger Preise* bei einer solchen Methodik kaum zu erfüllen. Die Preise anderer, insbesondere verwandter Güter sind eben auch von der Preisstellung des betrachteten Gutes abhängig. Die Unmöglichkeit einer isolierten Preisvariation zeigt sich bei der praktischen Arbeit besonders deutlich<sup>7</sup>. Allerdings ließe sich vorstellen, daß je nach Marktreaktionszeiten durch Bemessung der Absatzperiode in vielen Fällen die Konstanz der Preise anderer Güter sicherzustellen wäre.

Schwierigkeiten tauchen auch bei der Einhaltung der Prämisse *konstanter Bedürfnisse bzw. Präferenzstrukturen* auf. Es gibt praktisch keine verlässliche Möglichkeit, diese Bedingung zu kontrollieren. Außer einem Expertenurteil, das etwa bestimmte Punkte im Streudiagramm als auf Bedürfnisänderungen basierend interpretiert und damit eine Eliminierung oder Korrektur solcher Punkte veranlaßt, zeigt sich kein Weg, in der statistischen Analyse von historischem Datenmaterial den Einfluß dieser Größen auf die Gestalt der Preisabsatzfunktion zu berücksichtigen. Ob also die Streuung der Preis-Mengen-Kombinationen auf Veränderung im Angebotsverhalten bzw. auf sonstige kontrollierte Variable zurückzuführen ist oder aber — was in Anbetracht der zeitraumbezogenen Betrachtungsweise wahrscheinlich erscheint — auch auf induzierte oder autonome Veränderungen der Präferenzstrukturen der Käufer, und in welchem Ausmaß dies der Fall ist, läßt sich nicht verlässlich feststellen. Jeder Nachfrageverlauf, der aus der statistischen Ermittlung resultiert, steht deswegen in der Gefahr, nicht „echt“ zu sein, weil er durch Bedürfnisverschiebungen verfälscht ist. Umgekehrt läßt sich die Behauptung, die Präferenzstruktur sei konstant und deshalb ohne Einfluß auf das Resultat, nicht widerlegen<sup>8</sup>. Aus diesem Umstand ergeben sich Unsicherheiten für die empirisch-statistische Herleitung von Preisabsatzfunktionen und ihre Anwendbarkeit für die Berechnung von Absatzrenten.

Neben diesen Schwierigkeiten im Bereich der Einhaltung der Prämissen bereitet die sekundärstatistische Bestimmung von Preisabsatzfunktionen ein besonderes Problem: *Die der Analyse zugrundeliegenden Daten repräsentieren tatsächlich realisierte Markttransaktionen*; sie stammen, theoretisch gesprochen, aus Situationen, in denen sich Preisabsatz- und Angebotskurven geschnitten haben. Die Punkte liegen also sowohl auf der Nachfragekurve als auch auf der Angebotskurve. Wären die Marktverhältnisse während der Absatzperiode konstant, so wäre überhaupt nur ein Punkt empirisch auszumachen, nämlich der „Einigungspunkt“ von Angebot und Nachfrage. Da aber stets eine gewisse Variabilität der marktbestimmenden Größen anzunehmen ist, streuen die tatsächlich festgestellten Punkte im Preis-Mengen-Raum; „consequently

<sup>6</sup> Vgl. Alpert (1971), S. 91 ff., Gaensslen/Schubö (1973), S. 96 ff.

<sup>7</sup> Vgl. dazu auch Working (1971), S. 187 f., Schultz (1938), besonders S. 633 ff.

<sup>8</sup> Vgl. dazu insbesondere Albert (1974), S. 243 f.

our data are of changing conditions and must be considered as the result of shifting demand and supply schedules"<sup>9</sup>. Läßt sich die Vermutung begründen, daß in der Absatzperiode die Veränderungen im Marktgeschehen vor allem auf der Angebotsseite stattfanden (bei relativer Konstanz der Nachfrageseite), so läßt sich auf der Basis der gewonnenen Daten und mit Hilfe statistischer Methoden ein kleiner Bereich der Nachfragekurve rekonstruieren (vgl. Abbildung 16).

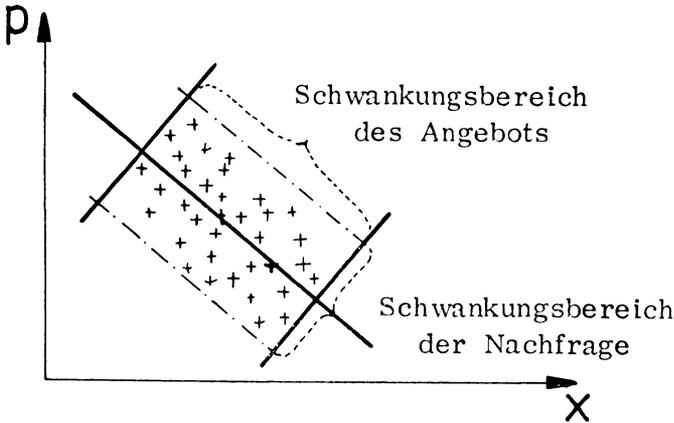


Abb. 16. Sekundärstatistische Analyse von Umsatzdaten

Eine solche Situation wird häufig für landwirtschaftliche Produkte (z. B. Getreide) als realistisch angesehen<sup>10</sup>: Das ziemlich homogene Angebot schwankt je nach Saison und Ernte im Laufe eines Jahres relativ stark, während die Struktur der Nachfrage in etwa konstant ist. Deshalb kommt Fels zu dem Schluß: „Wirklich unbestritten sind die Ergebnisse (der statistischen Nachfragemessung; A. d. V.) allein bei landwirtschaftlichen Erzeugnissen<sup>11</sup>.“

Im entgegengesetzten Falle, in dem eine geringe Variabilität der Angebotskurve bei großer Schwankungsbreite der Nachfragerseite vorliegt, läßt sich das empirische Material eher im Sinne einer Angebotskurve interpretieren. Solche Bedingungen können z. B. bei einer industriellen Unternehmung mit Massenfertigung vorliegen, deren Angebotsbedingungen sich kaum verändern und die ihren Preis den nachgefragten Mengen anpaßt<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Working (1971), S. 175; vgl. zum folgenden auch ebenda, S. 175 ff. und Schultz (1938), S. 72 ff. sowie passim.

<sup>10</sup> Vgl. Alpert (1971), S. 90, Working (1971), S. 178 ff., Schultz (1938).

<sup>11</sup> Fels (1953), S. 161.

<sup>12</sup> Zu den Schwierigkeiten, statistische Industrie- und Konsumgütermarktuntersuchungen als Nachfrage- bzw. Preisabsatzfunktionen zu interpretieren, vgl. auch die bei Fels (1953), S. 144 ff. diskutierten Beispiele.

Allerdings kann nicht, wie es die obige Abbildung vielleicht nahelegt, die Lage der Punkteschar im Koordinatensystem die Frage beantworten, ob sich eine Angebots- oder eine Nachfragekurve sinnvoll ermitteln läßt. Würde man so vorgehen, so wäre die empirische Ermittlung atypischer Nachfragekurvenverläufe von vornherein ausgeschlossen. *Vielmehr müssen begründete Hypothesen dafür vorliegen, weshalb das Datenmaterial mehr im Sinne einer Nachfrage- oder einer Angebotsentwicklung zu interpretieren ist.*

Zu betonen ist, daß in jedem der genannten Fälle nur ein relativ kleiner Abschnitt der Nachfrage- bzw. Angebotskurve hergeleitet werden kann. Wie die Kurve jenseits des empirisch abgesicherten Abschnitts oder zwischen weit auseinanderliegenden Punkten der Punktmenge verläuft, läßt sich aufgrund der statistischen Einsichten vielleicht plausibel vermuten, aber nicht verlässlich belegen. Die Ermittlung des Gesamtverlaufs der Preisabsatzfunktion ist demnach von Hypothesen abhängig, die mit dem statistischen Datenmaterial nicht überprüfbar sind. Dieses Problem verschärft sich noch, wenn das Datenmaterial nur in einem sehr kleinen Bereich streut und im Extremfall nur einen Punkt liefert. "It is, therefore, impossible to derive the demand curve as a whole or any part of the demand curve (save the single given point) in respect of any time interval unless we marry to the statistical data some hypothesis hypotheses external to them and derived from elsewhere<sup>13</sup>."

Läßt das Datenmaterial keine geeignete Hypothese darüber zu, ob ein Überwiegen der Nachfrage- oder Angebotsvariabilität vorliegt, sondern präsentiert sich die Punktmenge als ein „Klumpen“ ohne besondere Ausformung, so läßt sich keine akzeptable Nachfragekurve ermitteln. "A line of one slope will give substantially as good a fit as will a line of any other slope<sup>14</sup>." Weiterhin scheitert die statistische Ermittlung einer Preisabsatzfunktion, wenn jede Verschiebung der Angebotskurve mit einer gleichgerichteten oder gegenläufigen Verschiebung der Nachfragekurve gekoppelt ist. In einem solchen Fall läßt sich der statistisch ermittelte Zusammenhang nicht als Nachfragekurve interpretieren; die Nachfragekurve kommt nämlich gemäß der Marshall'schen Theorie unabhängig von der Lage der Angebotskurve zustande<sup>15</sup>. "In cases where it is impossible to show that the shifts of the demand and supply curve are not correlated, much confusion would probably be avoided if the fitted curves were not called demand curves (or supply curves), but if, instead, they were called merely lines of regression<sup>16</sup>."

Die skizzierten Schwierigkeiten des sekundärstatistischen Verfahrens sind besonders bedauerlich, weil einerseits die Daten für die statistische Analyse in der Unternehmung leicht verfügbar wären. Andererseits hat

---

<sup>13</sup> Pigou (1930), S. 386; ähnlich auch Stigler (1939). Auf Sonderfälle, in denen dennoch eine Abschätzung der Nachfrage- und Angebotskurven möglich ist, weist Schultz (1938), S. 78 ff. hin.

<sup>14</sup> Working (1971), S. 176.

<sup>15</sup> Vgl. Schultz (1938), S. 6 f.

<sup>16</sup> Working (1971), S. 183.

damit der Versuch wenig Erfolgsaussichten, Preisabsatzfunktionen für mehrere Abnehmer als empirisch gegebene Gesamtnachfragekurve aufzufassen und statistisch zu ermitteln, um auf diese Weise die zahlreichen Schwierigkeiten der Aggregation zu umgehen. Es läßt sich nicht vorstellen, daß die Gesamtnachfragekurve en bloc anders als sekundärstatistisch zu erheben ist. Deshalb ist diese theoretische und methodische Alternative der Berechnung von Absatzrenten für den Verkauf einer Produktart an mehrere Abnehmer für praktische Zwecke des laufenden Rechnungswesens mit Skepsis zu beurteilen<sup>17</sup>.

Ausgehend von diesem Ergebnis fällt es nicht schwer, eine weitere sekundärstatistische Möglichkeit zu beurteilen, nämlich die Verwendung der *offiziellen haushaltsbezogenen Verbrauchsstatistik*<sup>18</sup>. Die in den laufenden Wirtschaftsrechnungen privater Haushalte bzw. in Einkommens- und Verbrauchsstichproben erhobenen Preis-Mengen-Relationen können produktweise ausgewertet und zu Nachfragekurven zusammengefaßt werden<sup>19</sup>. Neben den Aggregationsproblemen, die diese Methode naturgemäß aufwirft<sup>20</sup> und neben den auch hier gültigen Einwendungen gegen die statistische Nachfragekurvenermittlung beeinträchtigen noch weitere Hindernisse den Wert dieses Verfahrens für die einzelwirtschaftliche Anwendung: Es läßt sich nur für bestimmte Arten von Konsumgütern anwenden; die Nachfrage nach Zwischenprodukten oder Rohstoffen kann nicht erfaßt werden; es geht von generellen Produktarten aus und differenziert nicht nach Marken oder einzelnen Unternehmungen zurechenbaren Angeboten. Damit ist eine Ableitung der einzelwirtschaftlichen Preisabsatzfunktion, auch wenn man die Verfügbarkeit der Daten voraussetzt, kaum möglich. Die analoge Verwendung von *unternehmensinternen kundenbezogenen Umsatzstatistiken* kann diese Schwierigkeiten zwar umgehen, führt dann aber wieder auf direktem Wege zu der Problematik der statistischen Ermittlung der Preisabsatzfunktion insgesamt.

### 32. Probleme der Ermittlung der Preisabsatzfunktion durch Primärerhebung

Ein anderer Weg zur empirischen Bestimmung der Preisabsatzfunktion besteht in der Anwendung eines Verfahrens der Primärerhebung. Hierbei wird versucht, durch direktes Einwirken auf Marktteilnehmer Daten derart zu gewinnen, daß sich daraus die Preisabsatzfunktion möglichst verläßlich herleiten läßt. Als spezielle Methoden kommen die Befragung und das Experiment in Betracht. Sie greifen auf das Individualverhalten zurück und bedingen anschließend eine Aggregation der individuell erhobenen Nachfragekurven bzw. Absatzrenten. Auf die damit zusammenhängenden Fragen wird im folgenden nicht mehr eingegan-

<sup>17</sup> Damit soll die Leistungsfähigkeit dieser Methode für die Makroanalyse bestimmter Rohstoff- und Nahrungsmittelmärkte nicht bestritten werden.

<sup>18</sup> Vgl. dazu vor allem Schultz (1938), S. 105 ff. sowie Lippe (1973), S. 194 ff.

<sup>19</sup> Schultz (1938), S. 162, weist allerdings darauf hin, daß für viele Güter individuelle Nachfragefunktionen der Letztverbraucher nicht existieren; diese Feststellung gründet sich auf die oben diskutierten prinzipiellen Probleme der Konstruktion von Nachfragekurven.

<sup>20</sup> Vgl. auch oben Abschnitt 22.

gen; sie sind jedoch als zusätzlicher Problemkomplex während der folgenden Erörterung im Auge zu behalten<sup>21</sup>.

Da es sich in der vorliegenden Arbeit um Erweiterungsmöglichkeiten der ex post-Erfolgsrechnung handelt, kommen die zahlreichen ex ante-Erhebungsversuche für Preisabsatzfunktionen und Preisbereitschaften für neue oder alte Produkte hier nicht oder nur stark modifiziert in Betracht<sup>22</sup>. Das Ziel ist es, den Zusatznutzen beim tatsächlichen Kauf zu berechnen, nicht aber Erwartungshaltungen zu ermitteln. Eine Erhebung während des Kaufakts selbst muß aus naheliegenden Gründen ausscheiden: Man kann nicht einerseits ein Preisangebot unterbreiten und andererseits vom Abnehmer wissen wollen, welchen Höchstpreis er für das Gut zu zahlen bereit wäre, wenn geringere Mengen bzw. wenn höhere Preise gegeben wären; zuverlässige Daten ließen sich dadurch bestimmt nicht gewinnen. Es bleibt also nur die *Erhebung im zeitlichen Abstand nach dem Kauf*.

Vorteil der ex post-Erhebung ist, daß die Daten nicht so sehr im Zeitablauf streuen, wie dies bei der sekundärstatistischen Analyse der Fall war. Der Befragte kann sicherlich — soweit dies überhaupt möglich ist — zum Zeitpunkt der Erhebung von einem konstanten Präferenzsystem ausgehen. Auch sind seine Konsumausgaben konstant, und die Preise der sonstigen Güter verändern sich seiner Kenntnis nach nicht während der Befragung. Problematischer ist allerdings, ob sich diese Randbedingungen auch auf den Zeitpunkt des Kaufs übertragen lassen. Hat sich die Präferenzstruktur des Abnehmers, haben sich die sonstigen ökonomischen Bedingungen in der Zwischenzeit nicht verändert, so daß die möglicherweise ermittelten Zahlungsbereitschaften bzw. die Nachfragefunktion gemeinsam mit dem zurückliegenden Kaufpreis zur Berechnung der Absatzrente brauchbar sind, oder ist eine solche Annahme nicht begründbar?

Läßt sich die Frage für die ökonomischen Bedingungen (Einkommen, Preise) noch relativ leicht beantworten, so ist hier wie schon zuvor die Frage der Bedürfniskonstanz im Zeitablauf problematisch. Zu welchen veränderten Überzeugungen jemand im Zeitablauf gelangt, welchen Einflüssen er ausgesetzt ist und wie dies seine Präferenzstruktur berührt, läßt sich kaum feststellen; sie sind in der Regel nicht einmal dem Betroffenen voll bewußt<sup>23</sup>. Verändert sich das Wahrnehmungs- und Be-

<sup>21</sup> Vgl. oben Abschnitt 22.

<sup>22</sup> Vgl. insbesondere Lange (1972), S. 114 ff.

<sup>23</sup> „Konsumenten pflegen ebenso wie Personen in anderen sozialen Rollen auf erlebte Situationen zu reagieren, die nicht einfach mit der objektiven Umwelt zu identifizieren sind. Die Situationswahrnehmung stellt vielmehr eine selektive Interpretation des jeweiligen Handlungsfeldes dar, die durch Zufuhr neuer Informationen verändert werden kann. Das bedeutet unter anderem, daß z. B. die Konsumerfahrung, das Experimentieren mit unter unvollkomme-

wertungssystem des Abnehmers in der Zwischenzeit und wird seine Äußerung von den jüngsten Erfahrungen mit dem Produkt und den darauf aufbauenden Erwartungen mit geprägt, so *wird nicht mehr durch Befragung seine Zahlungsbereitschaft zum Kaufzeitpunkt erhoben, sondern seine Zufriedenheit mit dem Ver- und Gebrauch des Gutes und der davon abhängigen, eventuell revidierten neuen Zahlungsbereitschaft.*

Der ursprüngliche Sinn der Berechnung von Absatzrenten geht bei Vorliegen solcher Zusammenhänge, die sich im Einzelfall nicht genau identifizieren, aber auch nicht ausschließen lassen, zumindest teilweise verloren. Nicht der beim Kaufakt in überschüssiger Zahlungsbereitschaft zu messende Abnehmernutzen, sondern die nach dem Kauf möglicherweise aufgrund vielfältiger Informationen, Erfahrungen, Bedingungsänderungen und Dissonanzbewältigungen herausgebildete Zahlungsbereitschaft wird erfaßt. Dies ist nun keineswegs eine uninteressante Information; sie korrespondiert nur nicht mehr mit dem ursprünglichen Konzept. *ex post*-Zufriedenheit und Transaktionsvorteil beim Kaufvorgang selbst sind zweierlei, auch wenn versucht wird, beide Größen in monetären Einheiten auszudrücken<sup>24</sup>.

Neben dem Problem der zeitlichen Verzögerung ergeben sich weitere Schwierigkeiten: Sollen alle tatsächlichen Abnehmer, soll eine Stichprobe aus den Reihen der tatsächlichen Käufer, soll eine sozio-ökonomisch repräsentative Stichprobe der potentiellen Käuferschaft zur Primärerhebung herangezogen werden? Hier entstehen schwierige *praktische Fragen*, die nicht weiter verfolgt werden sollen. Sie können jedoch die Durchführbarkeit und Verlässlichkeit einer primärempirischen Erhebung der Preisabsatzfunktion berühren.

Zusätzliche Hindernisse bieten die bekannten Probleme der empirischen Sozialforschung, die sich aus dem *interpersonellen Charakter der Erhebungssituation* sowohl bei Befragungen als auch bei Experimenten ergeben, und auf die hier nur hinzuweisen ist, da sie vielfach erörtert wurden<sup>25</sup>. Dabei sind Erhebungen bei Organisationsteilnehmern — und auch Abnehmer sind als solche zu betrachten<sup>26</sup> — noch schwieriger als „normale“ Umfragen, weil hier der „Argwohn“ der Betroffenen besonders stark durchschlagen kann<sup>27</sup>. Dabei sei nur ein Problem herausgestellt: Wäre ein Abnehmer unter normalen Be-

---

ner technischer Information erworbenen Gütern, zu einem Wandel der Präferenzstrukturen führen kann, und zwar sogar dann, wenn man gleichbleibende Bedürfnisse voraussetzt, d. h. also: mit der impliziten Identifizierung der beiden Faktoren Schluß macht. Das würde zu irreversiblen Änderungen der Nachfrage führen.“ Albert (1974), S. 246 f.

<sup>24</sup> Gelingt es dem Konsumenten allerdings, die Unterschiede zwischen seiner damaligen und seiner gegenwärtigen Präferenzstruktur sowie Zahlungsbereitschaft verlässlich „nachzuerzählen“, so lassen sich daraus Rückschlüsse über Zufriedenheits-, Dissonanz- und Beeinflussungsursachen der Käufereinstellungen ziehen.

<sup>25</sup> Vgl. dazu z. B. Bungard/Lück (1974), Kreutz (1972), Marr (1974), S. 299 ff., Picot (1975 b), S. 170 ff. u. 192 ff.

<sup>26</sup> Vgl. March/Simon (1958), S. 90 und 106 ff., Heinen (1973), S. 86 f.

<sup>27</sup> Vgl. zu diesen spezifischen Methodenfragen Marr (1974), S. 326 ff., Picot (1975 b), S. 245 ff.

dingungen wohl wirklich bereit, seine maximale Zahlungsbereitschaft bzw. seine Vorstellungen über für ihn relevante alternative Preis-Mengen-Kombinationen dem Anbieter mitzuteilen, selbst wenn er sie introspektiv erfassen und äußern könnte? Müßte er nicht fürchten, daß seine „ehrliche“ Antwort „mißbraucht“, d. h. zu Preiserhöhungen benutzt würde und sich dadurch seine Versorgungslage verschlechterte? Methoden, die den Untersuchungszweck zu verbergen versuchen, können vielleicht bei seltener Anwendung die genannten Probleme mildern; sie können jedoch nicht als regelmäßiges Meßinstrument des Rechnungswesens eingesetzt werden<sup>28, 29</sup>.

Fels zieht aus der Problematik der Primärerhebung den Schluß, daß es sinnvoller sei, sich mit der sekundärstatistischen Ermittlung von Gesamtnachfragekurven zu beschäftigen: „Die Einsicht in die Ausweglosigkeit des Bemühens, individuellen attitudinalen Funktionen ex post nachzuspüren, rechtfertigt erst konventionalistische Aggregatdefinitionen, die allerdings mit keinem anderen Anspruch als dem auftreten können, brauchbare Indices zu sein<sup>30</sup>.“ Eine solche Folgerung mag für Zwecke der volkswirtschaftlichen Nachfrageanalyse besonders nahe liegen. Es ist auch zu betonen, daß sekundärstatistische wie primäre Erhebungsmethoden von Nachfrageverläufen und Preiswilligkeiten (z. B. für neue Produkte) in der einzelwirtschaftlichen Marktforschung sowohl ex post als auch ex ante von Wert sind — kommt es doch dabei häufig vor allem darauf an, brauchbare Anhaltspunkte für strategische oder administrative Entscheidungen verfügbar zu machen. *Für die Zwecke der periodischen Erfolgsrechnung, in der ein monetärer Konsumentennutzen in Form der Absatzrente angesetzt werden soll, erscheinen beide Verfahrensarten jedoch sehr unsicher.* Die Grenzen der empirischen Realisierbarkeit des Konzepts der Absatzrente sind damit aufgezeigt.

#### **4. Zusammenhänge zwischen marktlich vermittelten externen und internen Entscheidungskonsequenzen am Beispiel von Absatz- und Beschaffungsrenten**

Die zuvor besprochenen Problemkreise des Absatzrentenkonzepts gelten wegen der formalen Parallelität<sup>1</sup> dem Grundsatz nach auch für die Beschaffungsrente als zusätzliches Element einer gesellschaftsbezogenen

---

<sup>28</sup> Vgl. zu solchen Methoden etwa Bungard/Lück (1974), S. 88 ff., Kreutz (1972), Webb et al. (1966), Picot (1975 b), S. 227 ff. u. 248 ff.

<sup>29</sup> Die bisherigen Überlegungen zur Primärerhebung von Preisabsatzfunktionen sind ohne Betrachtung spezifischer Versuche der Messung von Preisabsatzfunktionen durch Befragungen oder Experimente gemacht worden. Angesichts der aufgezeigten Grundlagenprobleme würde die Darstellung der bekanntgewordenen empirischen Studien außer Illustrationen keine weiteren Informationen bringen. Vgl. z. B. den Überblick bei Alpert (1971), S. 83 ff. und 95 ff.

<sup>30</sup> Fels (1953), S. 158.

<sup>1</sup> Vgl. Abb. 12.

Erfolgsrechnung. Welche besonderen unternehmungspolitischen Aspekte eine Institutionalisierung beider Konzepte aufwerfen würde und wie sich Absatz- und Beschaffungsrenten im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang interpretieren lassen, soll im folgenden modellhaft diskutiert werden. Damit soll die problembezogene Beurteilung des Ansatzes von marktlich vermittelten externen Folgen des Unternehmungsverhaltens exemplarisch erweitert und vertieft werden.

#### **41. Unternehmungspolitische Zusammenhänge zwischen internen und externen marktlichen Entscheidungskonsequenzen auf der Grundlage des Rentenkonzeptes**

Als Gesamtnutzen der Unternehmungstätigkeit postuliert der Entwurf die Summe aus erwerbswirtschaftlichem und gemeinwirtschaftlichem (gesellschaftsbezogenem) Erfolg, d. h. die Zusammenfassung des Saldos der üblichen internen erfolgsrelevanten Zahlungsströme und des Saldos der bewirkten, aber bisher normalerweise nicht berücksichtigten externen Vor- und Nachteile der Unternehmungstätigkeit<sup>2</sup>. Zerlegt man diese Größen in ihre wichtigsten Bestandteile, so ergibt sich

$$(4) \text{ Gesamtnutzen} = \text{Erträge} - \text{Aufwendungen} \\ + \text{soziale Nutzen} - \text{soziale Kosten}$$

Geht man von der Prämisse aus, daß keine außermärklichen externen Effekte entstehen bzw. daß diese sich gegenseitig aufheben, so kann man schreiben:

$$(5) \text{ Gesamtnutzen} = \text{Erträge} - \text{Aufwendungen} \\ + \text{Absatzrenten} - \text{Beschaffungsrenten}$$

Die Unternehmungsführung müßte unter den angegebenen Bedingungen bestrebt sein, die Zielgröße (5) zumindest zu stabilisieren und wenn möglich zu erhöhen oder zu maximieren. Es soll im folgenden untersucht werden, welche Möglichkeiten dafür bestehen. Dabei wird die aktive Beeinflussbarkeit für jede der vier Komponenten einzeln diskutiert und auf ihre Auswirkungen auf die anderen Komponenten hin beleuchtet.

Zwar geht die reine mikroökonomische Theorie der Konsumentenrente und der Unternehmerrente im allgemeinen von den Bedingungen eines vollkommenen Marktes aus, so daß Angebot und Nachfrage für jeden Marktteilnehmer unbeeinflussbare Daten sind. Die Anwendung des Rentenkonzeptes wird jedoch auch und gerade für unvollkommene Markt-

<sup>2</sup> Vgl. oben Abb. 8; Eichhorn (1974), S. 13 ff. Auch die meisten übrigen Vorschläge einer gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung gehen von einer additiv zusammengesetzten Bewertungsgröße aus; vgl. etwa Brummet (1973), Linowes (1973).

| Alternativen<br>der Erfolgspol-<br>itik<br><br>Wir-<br>kun-<br>gen<br>auf<br>die Kom-<br>ponenten<br>der Erfolgs-<br>rechnung | I. Erhöhung des erwerbswirtschaftlichen Erfolgs |                                   |   |   | II. Erhöhung des gemeinwirtschaftlichen Erfolgs   |                             |   |   |
|---|---|-----------------------------------|---|---|---|-----------------------------|---|---|
|   | 1. Steigerung<br>der Erträge                    |                                   | 2. Senkung<br>der Aufwendungen                  |   | 3. Steigerung<br>der Absatzrenten                 |                             | 4. Senkung<br>der Beschaffungsrenten                |   |
|   | a) Auswei-<br>tung der<br>Absatz-<br>mengen     | b) Preis-<br>erhö-<br>hun-<br>gen | a) Senkung<br>der Faktor-<br>einsatz-<br>mengen | b) Senkung<br>der Faktor-<br>einsatz-<br>preise | a) Erhö-<br>hung der<br>Zahlungs-<br>bereitschaft | b) Preis-<br>senkun-<br>gen | a) Vermin-<br>derung der<br>Zahlungs-<br>bereitsch. | b) Erhö-<br>hung d.<br>Beschaf-<br>fungspr. |
| Erträge   | +   | +                                 | 0   | 0   | 0<br>(+)  | --                          | 0   | 0   |
| ÷ Aufwendungen  | +   | 0<br>(-)                          | -   | -   | 0<br>(+)  | -                           | 0   | +   |
| <u>= Saldo I: er-<br/>werbswirt-<br/>schaftlicher<br/>Erfolg</u>  | +   | +                                 | +   | +   | 0<br>(+)  | --                          | 0   | -   |
| Absatzrenten  | +   | +                                 | 0   | 0   | +   | +                           | 0   | 0   |
| ÷ Beschaffungs-<br>renten   | +   | 0<br>(-)                          | -   | -   | 0<br>(+)  | -                           | -   | -   |
| <u>= Saldo II: ge-<br/>meinwirtschaft-<br/>licher Erfolg</u>  | +   | +                                 | +   | +   | +   | +                           | +   | +   |
| <u>Saldo III<br/>(= Saldo I + II):<br/>gesellschaftsbe-<br/>zogener Gesamtnut-<br/>zen</u>                                    | +   | +                                 | +   | +   | +   | +                           | +   | +   |

+ = Erhöhung der Erfolgskomponente

() = weniger wahrscheinliche, aber denkbare Wirkungsweise

- = Verminderung der Erfolgskomponente

0 = Nichtveränderung der Erfolgskomponente

Abb. 17. Wirkungsweisen alternativer Erfolgspolitiken auf die Komponenten des „Gesamtnutzens“ der Unternehmung

strukturen diskutiert (etwa in der Kosten-Nutzen-Analyse). Hinzu kommt, daß ein auf Anwendbarkeit zielender Entwurf<sup>3</sup> zur gesellschaftsbezogenen Erfolgsmessung von Unternehmungen auch unter den realen Bedingungen einzelwirtschaftlicher Tätigkeit zu diskutieren ist; diese sind unvollkommen, d. h. es existieren weitgehend inhomogene Güter, persönliche Präferenzen, räumliche und zeitliche Differenzierungen sowie Marktintransparenzen<sup>4</sup>.

Abbildung 17 ist Grundlage der folgenden Analyse. In der Randspalte stehen die Komponenten des Gesamterfolges gemäß (5). In der Kopfzeile sind die möglichen Ansatzpunkte der Erfolgspolitik aufgeführt. Die Auswirkungen der Teilpolitiken auf die einzelnen Erfolgskomponenten sind in den Feldern der Tabelle symbolisiert.

Eine Steigerung des erwerbswirtschaftlichen Erfolgs (vgl. I. in Abbildung 17) entspricht der *klassischen Gewinnmaximierungspolitik* und kann 1. durch Ertrags- bzw. Erlösmaximierung und/oder 2. durch Aufwands- bzw. Kostenminimierung angestrebt werden. Beide Komponenten des erwerbswirtschaftlichen Erfolgs lassen sich sowohl durch a) eine mengen- als auch durch b) eine preisorientierte Politik beeinflussen.

Eine Erlösmehrung durch *Steigerung der Absatzmengen* (1 a) bei konstanten Preisen führt zunächst zu einer Kostensteigerung (erhöhter Einsatz von Vorleistungen, eventuelle Kosten der Intensitätserhöhung, der zeitlichen oder quantitativen Anpassung). Ob die Mehrerlöse die Mehrkosten übersteigen und damit den erwerbswirtschaftlichen Erfolg vergrößern, kann dabei nicht allgemeingültig gesagt werden, ist jedoch wegen der Intention dieser Politik anzunehmen. Eine Steigerung der Absatzmengen zu herrschenden Preisen kann nur über eine Ausdehnung des Abnehmerkreises oder eine Beeinflussung der aktuellen Abnehmer erreicht werden, so daß diese bereit sind, zum herrschenden Preis größere Mengen zu kaufen (Verschiebung der Preisabsatzfunktion nach rechts). In beiden Fällen würde sich die Absatzrente der Unternehmung erhöhen. An diesem Beispiel zeigt sich, daß sich die Absatzrente als Indikator für sozialen Nutzen erhöhen kann, wenn der Unternehmung durch Beeinflussungsmaßnahmen eine Veränderung der Käuferpräferenzen gelingt. Wie sich eine Steigerung der Absatzmengen auf die Beschaffungsrente auswirkt, ist unschwer festzustellen: Ob die zusätzlich benötigten Beschaffungsmengen zu herrschenden Preisen oder zu erhöhten Preisen bezogen werden können — in jedem Fall steigt die Beschaffungsrente. Je nach der absoluten Höhe von Absatz- und Beschaffungsrentensteigerung bleibt der gemeinwirtschaftliche Erfolg unverändert, erhöht sich oder wird gesenkt. Der Gesamtnutzen verändert sich in Abhängigkeit der Veränderungen der beiden Erfolgssalden tendenziell positiv.

Erlösmehrung durch *Preiserhöhung* (1 b) bei zugleich konstanten oder sinkenden Absatzmengen hat keine steigernden, eventuell sogar vermindernde Auswirkungen auf die Aufwendungen, so daß sich der erwerbswirtschaftliche

<sup>3</sup> Vgl. z. B. Eichhorn (1974), S. 7 ff.; Eichhorn (1974 b), S. 60: „Absatz- und Beschaffungsrenten setzen Markt-, zumindest Quasimarktvorgänge voraus.“

<sup>4</sup> Bei den Betrachtungen wird stets eine normale, monoton fallende Preisabsatzfunktion unterstellt.

Erfolg insgesamt erhöht. Die Absatzrente wird durch eine solche Politik nur dann wesentlich vermindert, wenn die Nachfrage relativ unelastisch ist; sie bleibt jedoch konstant oder steigt, wenn es gelingt, die Preiserhöhung über eine Steigerung der Wertschätzung für die Produkte durchzusetzen, d. h. die Preisabsatzkurve nach oben zu verschieben (dies ist sogar die Voraussetzung einer gewinnorientierten Preiserhöhungspolitik). Da die Beschaffungsrente zumindest mittelfristig unberührt bleibt<sup>5</sup> bzw. leicht sinkt, falls die Absatzmengen sinken, erhöht sich in der Mehrzahl der Fälle auch der gemeinwirtschaftliche Erfolg, so daß sich der Gesamtnutzen der Unternehmungsaktivität erhöhen würde. Diese überraschende „gesellschaftsbezogene“, „sozial nützliche“ Konsequenz einer Preiserhöhungspolitik dürfte wohl nicht ohne ein gesondertes Werturteil mit einem gesellschaftsbezogenen Rechnungswesen zu verbinden sein; sie ist eigentlich nur das notwendige Pendant einer erwerbswirtschaftlich erfolgreichen Preispolitik.

Wird eine Erlössteigerung durch *Preissenkung* bei zugleich steigenden Absatzmengen erreicht, so treten die zuvor unter a) beschriebenen Konsequenzen ein.

Eine *Verminderung der Faktoreinsatzmengen* (2a) durch Rationalisierung und technischen Fortschritt bewirkt bei konstanten oder auch sinkenden Faktoreinsatzpreisen eine Erhöhung des erwerbswirtschaftlichen und des gemeinwirtschaftlichen Erfolgs und damit auch des Gesamtnutzens: Aufwendungen und Beschaffungsrenten gehen zurück, während die Absatzverhältnisse unberührt bleiben.

Ähnliche Folgen hat eine Politik, die über Verhandlungen oder Wahrnehmungen von marktlichen Alternativen zu einer *Senkung der Faktoreinsatzpreise* (2b) führt: Der Gesamtnutzen steigt, weil der erwerbswirtschaftliche und der gesamtwirtschaftliche Erfolg zunehmen.

Für die klassische Gewinnmaximierungspolitik ist demnach die Veränderung der Absatz- und Beschaffungsrenten eine unbeabsichtigte Konsequenz von Erlössteigerung und Kostensenkung. Als teils erwartetes, teils überraschendes Ergebnis zeigt sich, daß *jede Form der klassischen Gewinnpolitik für den hier definierten Gesamtnutzen des Unternehmens funktional ist*, den gemeinwirtschaftlichen Erfolg also in gleicher Richtung beeinflusst wie den erwerbswirtschaftlichen. Wenn dieses Ergebnis zutreffend sein sollte, so ließe sich die Behauptung aufstellen, daß es des vorgeschlagenen Rentenkonzepts zur gesellschaftsbezogenen Ergänzung der Erfolgsmessung eigentlich gar nicht mehr bedürfe; denn der Gewinn und seine Konsequenzen wären ja, wie von der klassischen Theorie von jeher unterstellt, ein brauchbarer Wohlstands- bzw. gesellschaftlicher Nutzenindikator.

Dagegen muß allerdings eingewandt werden, daß z. B. der gemeinwirtschaftliche Erfolg sehr wohl den erwerbswirtschaftlichen übersteigen bzw. einen Verlust kompensieren könnte oder daß trotz hohen erwerbswirtschaftlichen Gewinns ein hoher negativer gemeinwirtschaftlicher

---

<sup>5</sup> Von der Möglichkeit einer Rückwirkung einer einzelwirtschaftlichen Preiserhöhung auf die Beschaffungspreise dieser Einzelwirtschaft soll hier abgesehen werden.

Erfolgssaldo (Beschaffungsrenten höher als Absatzrenten) auftreten könnte, der die gesellschaftliche Nützlichkeit der Gewinne in Zweifel zieht. Zudem könnten Änderungen in den gesellschaftlichen Bedürfnissen, die sich auch in den Preisabsatz- und Preisbezugsfunktionen niederschlagen, durch die Rentenbetrachtung sichtbar gemacht und damit die gesellschaftsbezogene Rolle der Unternehmung beleuchtet werden.

Unterstellt man einmal, daß der Gesamtnutzen der einzelnen Unternehmung mit Hilfe von Gleichung (5) in der Öffentlichkeit gemessen würde, so müßte eine Unternehmung nicht nur an einer Steigerung des erwerbswirtschaftlichen Erfolges, sondern auch an einer *direkten Beeinflussung der gemeinwirtschaftlichen Erfolgskomponenten* interessiert sein. Zwar unterstellt das klassische Konzept der Konsumentenrente und Unternehmerrente eine „souveräne“ Herausbildung der Nachfragefunktion. Soll jedoch ein solches Konzept zur Beurteilung realer wirtschaftlicher Vorgänge herangezogen werden, so ist es nicht möglich, von der Beeinflussbarkeit der Nachfrage zu abstrahieren und die Fiktion einer souveränen, „ursprünglichen“ Präferenzbildung aufrechtzuerhalten<sup>6</sup>. Deshalb ist im folgenden kurz zu prüfen, wie und mit welchen Konsequenzen die rechnungslegende Unternehmung *Absatz- und Beschaffungsrenten in Richtung einer Erhöhung des Gesamtnutzens beeinflussen* könnte (II. in Abbildung 17).

Eine Steigerung der Absatzrenten (3) ist durch Beeinflussung der subjektiven Wahrnehmung der Bedürfnisdringlichkeit auf der Abnehmerseite und/oder über Preissenkungen möglich. Instrument für eine *Politik der Veränderung der Nachfragefunktionen* (3a) ist vor allem die Werbung als Mittel der Meinungsbeeinflussung. Gelingt es, die aktuellen Abnehmer so zu beeinflussen, daß ihre Zahlungsbereitschaft (Wertschätzung) für die Produkte der Unternehmung bei konstanten Preisen höher wird, so kann die betreffende Unternehmung einen Zuwachs an Absatzrente verbuchen; die Nachfrage wird unelastischer, die Preisabsatzfunktion wird steiler und schneidet nun die Preisachse in einem weiter oben gelegenen Punkt. Erfolgreiche Meinungsbeeinflussung und sozialer Nutzen wären in diesem Falle also gleichzusetzen — eine bestimmt nicht unproblematische Unterstellung. Eine solche Politik der Absatzrentenerhöhung bei konstanten Absatzpreisen und -mengen würde die anderen Komponenten des Gesamtnutzens unberührt lassen<sup>7</sup>, so daß sich per Saldo eine Nutzensteigerung ergäbe. Wenn eine Politik der Veränderung der Nachfragebereitschaft zusätzlich dazu führt, daß höhere Preise durchgesetzt und/oder größere Mengen am Markt verkauft werden können, so würde dies zu den unter 1a und 1b beschriebenen Konsequenzen führen und die Erhöhung des Gesamtnutzens weiter fördern.

<sup>6</sup> Vgl. zur Unmöglichkeit der Konsumentensouveränität und zu den vielfältigen Formen der Nachfragebeeinflussung z. B. Heinen (1973), (1974 c), Kroeber-Riel (1972), (1973), (1974), (1974 a), Fischer-Winkelmann (1973), Picot (1974).

<sup>7</sup> Unter der Bedingung, daß sich in dem Sortiment der Unternehmung keine um die Nachfrage der Abnehmer konkurrierenden Produkte befinden und sich damit die Erhöhung der Wertschätzung nicht mit der Verminderung der Wertschätzung bei einem anderen Produkt kompensiert.

Eine Erhöhung der Absatzrenten durch *Preiserhöhungen* bei konstanten Nachfragebedingungen ist allein im Falle von Vebleneffekten denkbar. Ansonsten kommen dafür nur *Preissenkungen* (3b) in Frage. Wenn man voraussetzt, daß die Politik zur Erhöhung des erwerbswirtschaftlichen Erfolgs (vgl. 1) bereits maximale Erlöse einbrachte, so dürften Senkungen der Absatzpreise zum Zwecke der Steigerung der Konsumentenrenten kaum noch in Betracht kommen; sie würde nämlich den erwerbswirtschaftlichen Erfolg mindern und nur für den Fall, daß die Rentenerhöhung die Gewinnminderung übersteigt, den Gesamtnutzen vergrößern<sup>8</sup>.

Eigentümlicher als die Beeinflussung der Absatzrenten stellt sich die Senkung der Beschaffungsrenten (4) dar. Sollen die Beschaffungsrenten durch eine *Veränderung der Nachfrageverläufe (Zahlungsbereitschaft) am Faktormarkt* (4a) verringert werden, so befindet sich die Unternehmung in einer eigenartigen Situation: Sie muß sich selbst prüfen, ob sie vielleicht im Interesse der Gesellschaft bereit ist, ihre äußerste Zahlungsbereitschaft für Produktionsfaktoren zu vermindern, um dadurch die alternativen Verwertungsmöglichkeiten der Produktionsfaktoren einzuschränken. Eine solche Entscheidung dürfte nicht schwer fallen, da sie den Gesamtnutzen der Unternehmung steigern würde, extern nur schwer kontrollierbar wäre und, falls sie bei den Anbietern überzeugend wirkte, eventuell mittelfristig zu einer Preisstabilisierung bzw. Preissenkung der Faktoreinsatzgüter führen könnte<sup>9</sup>. Mit der geschilderten Konstellation (Selbstbefragung der Unternehmung zum Zwecke der Rentenfeststellung; Erhöhung des gesellschaftlichen Gesamtnutzens durch Verminderung der Faktorentlohnungsbereitschaft) wird die Problematik des Ansatzes von Beschaffungsrenten sichtbar.

Eine Verminderung der Beschaffungsrenten durch *Zahlung höherer Faktorpreise* (4b) ist prinzipiell denkbar, erscheint jedoch unter realen Bedingungen für Unternehmungen kaum wahrscheinlich<sup>10</sup>. Die Steigerung des gemeinwirtschaftlichen würde durch eine Verminderung des erwerbswirtschaftlichen Erfolges erkauft. Je nach dem Verhältnis beider Erfolgsveränderungen zueinander steigt oder fällt der Gesamtnutzen.

Zusammenfassend ist festzustellen: Wird auf der Basis der Definition des gesellschaftsbezogenen Erfolges als Summe des erwerbswirtschaftlichen und des gemeinwirtschaftlichen Erfolges (Gleichung [5]) eine gesellschaftsbezogene Unternehmungspolitik aufgebaut, so kommt es teilweise zu überraschenden Ergebnissen: Preiserhöhungen, erfolgreiche Nachfragebeeinflussungen oder Verminderung der Entlohnungswilligkeit für Produktionsfaktoren steigern den „gesellschaftsbezogenen Er-

---

<sup>8</sup> Eine solche Politik wäre z. B. für eine öffentliche Unternehmung unter sozialpolitischen Aspekten durchaus denkbar. Für eine privatwirtschaftliche Unternehmung dürfte sie demgegenüber weniger wahrscheinlich sein.

<sup>9</sup> Da allerdings die Preisbildung auf den Faktormärkten wohl weniger von der geäußerten Zahlungsbereitschaft einzelner Nachfrager als vielmehr durch die tatsächlichen Konkurrenzverhältnisse sowie aktuelles Angebot und Bedarf an Faktoren zustande kommt, dürfte die zuletzt genannte Konsequenz nur für in hohem Maße unvollkommene Faktor(teil-)märkte denkbar sein.

<sup>10</sup> Auch in diesem Fall ist allerdings an öffentliche Unternehmungen zu denken, die aus gesellschaftlichen Erwägungen höhere Faktorentgelte zahlen als sonst am Markt üblich ist (z. B. die Pensionsverpflichtungen der Bundesbahn) und damit soziale Kosten übernehmen.

folg“; sie sind jedoch lediglich günstige Bedingungen der erwerbswirtschaftlichen Zielerreichung.

Daß eine erfolgreiche Erhöhung der Nachfragebereitschaft in dem Konzept als Steigerung des sozialen Nutzens gewertet wird, erscheint nicht unproblematisch. Geht eine derartige Beeinflussung der Konsumenten zu Lasten anderer Unternehmungen, so zeigt sich, daß mit dem Ansatz von Absatz- und Beschaffungsrenten die marktlich vermittelten externen Effekte nicht ausreichend erfaßt sind; die Verschlechterung der Marktpositionen von Konkurrenten als Konsequenz des marktlichen Unternehmungsverhaltens müßte dann ebenfalls in die gesellschaftsbezogene Betrachtung eingehen; der Gesellschaftsbezug ist sonst einseitig und unvollständig. *Handelt es sich nicht um ein Nullsummenspiel, schlägt sich also die Erhöhung der unternehmungsbezogenen Konsumentenpräferenzen nicht in einer Umverteilung von Konsumsummen nieder, sondern in einem höheren Konsumdrang mit erhöhter Konsumneigung (z. B. durch Steigerung der Entspargung), so erscheint es fraglich, ob ein derartiger Vorgang ohne ein explizites Werturteil als sozialer Nutzen interpretiert werden kann.* (Zweifellos macht jedoch ein derartiges Vorgehen eine besonders stabile, erwerbswirtschaftlich nutzbare Erfolgsquelle verfügbar.)

#### **42. Die Problematik der Abgrenzung von Absatz- und Beschaffungsrenten**

Die angesprochenen Interpretationsprobleme der Absatzrente sowie die ungewöhnliche Rolle der Beschaffungsrente verlangen noch eine kurze ergänzende Diskussion, wobei von der einzelwirtschaftlichen auf die gesamtwirtschaftliche Betrachtungsebene übergegangen wird. Stellt man sich eine Wirtschaft vor, in der es nur Konsumenten und Produzenten von Konsumgütern gibt und in der die Produktionsfaktoren für die Konsumgüterproduktion nur von den Konsumenten und von der Natur bezogen werden, so erscheint der Entwurf auf den ersten Blick für alle Unternehmungen plausibel und anwendbar: Die Konsumenten profitieren in Form der Konsumentenrente von dem Marktmechanismus und der Konkurrenz zwischen den Produzenten<sup>11</sup>, die Produzenten wiederum fügen den Faktoraniëtern der Gesellschaft insofern einen „Schaden“ zu, als sie die Faktoren zum herrschenden Marktpreis und nicht entsprechend ihrer äußersten Zahlungsbereitschaft entlohnen. Allerdings zeigt sich hier bereits ein *Zirkelschluß*: Die Konsumenten können nicht mehr Zahlungsbereitschaft äußern, als sie an Faktoreinkommen beziehen, und die Unternehmungen können die Faktoren nicht höher entlohnen, als sie an Umsatzerlösen einnehmen. Es besteht also eine Abhängigkeit zwischen

---

<sup>11</sup> Die Konsumentenrente verringert sich bei Monopolisierung der Marktsituation.

den beiden Zahlungsbereitschaften; lassen sie sich dann aber unterschiedlich interpretieren?

Geht man zu dem Modell eines mehrstufigen volkswirtschaftlichen Produktionsprozesses über und berücksichtigt, daß der Absatz der einen Produktionsstufe als Faktoreinsatz der folgenden verwandt werden kann, so wird das Problem noch deutlicher: *Im Spezialfall eines bilateralen Monopols auf dem Beschaffungsmarkt wird nun ein und derselbe Rentenbetrag einmal als sozialer Nutzen beim Verkäufer verbucht, zum anderen als soziale Kosten beim Käufer erfaßt.* Es handelt sich in diesem Fall auf dem Beschaffungsmarkt jeweils um dieselbe Transaktionsfunktion, mit der einmal die Beschaffungsrente beim Käufer und dann im Sinne der Preisabsatzfunktion die Absatzrente beim Verkäufer errechnet wird. Ob aber eine gesellschaftliche Erfolgsrechnung einen Sinn haben kann, die ein und dieselbe ökonomische Größe einmal als positiv und dann wieder als negativ im gesamtgesellschaftlichen Sinne bezeichnet, ist zu bezweifeln.

Auch wenn man vom Grenzfall der vollkommenen bilateralen Monopolbeziehung zwischen zwei volkswirtschaftlichen Produktionsstufen absieht und sich beispielsweise ein (un-)vollkommenes Polypol oder Oligopol vorstellt, bleibt das skizzierte Problem bestehen. Obwohl in einem solchen Fall die Preisbezugs- und die Preisabsatzfunktionen der Unternehmungen, die sich am Beschaffungsmarkt gegenüberstehen, nicht mehr identisch sind, zwischen der Summe der Beschaffungsrenten und der Summe der Absatzrenten auf beiden Seiten des Marktes also eine Differenz bestehen kann, so handelt es sich doch weiterhin um das Phänomen, daß es eine Schnittmenge an Rentenbeträgen gibt, die sowohl als soziale Kosten als auch als soziale Nutzen interpretiert wird. Eine Verminderung der sozialen Kostenart „Beschaffungsrente“ auf dem Investitionsgütermarkt (etwa durch Zahlung eines höheren Preises durch den Abnehmer) erhöht nicht etwa den sozialen Nutzensaldo der Gesellschaft, sondern läßt ihn unberührt, da sich in dem gleichen Ausmaß auch die soziale Nutzenart „Absatzrente“ verringert (Verkleinerung des „Rentendreiecks“ unter der Preisabsatzfunktion des Anbieters) — eine sicherlich nicht gewollte Konsequenz dieses Ansatzes.

Zwei immanente *Auswege* aus dieser Situation lassen sich diskutieren: Zum einen könnte man eine gesellschaftsbezogene Erfolgsrechnung nur für solche Betriebswirtschaften durchführen, die ihre Produkte dem *Endverbrauch* zur Verfügung stellen<sup>12</sup>. Die Absatzrenten könnten dann als sozialer Nutzen des Endverbrauchs, die Beschaffungsrenten als nicht realisierte Verwertungsmöglichkeit der gesamtwirtschaftlich erarbeiteten Produktionsfaktoren interpretiert werden. Vorteil dieser Lösung

<sup>12</sup> Die dabei auftretenden Abgrenzungsschwierigkeiten sollen hier angesichts der hohen Abstraktionsebene der gesamten Diskussion außer acht bleiben.

wäre, daß dort, wo im allgemeinen Sinn und Zweck der Wirtschaft erblickt wird, nämlich bei der Güterversorgung des Verbrauchers, auch die gesellschaftliche Erfolgsmessung auf einzelwirtschaftlicher Ebene einsetzte. Dieses Vorgehen erschiene jedoch nachteilig, weil Unternehmungen, die nicht mit dem Endverbraucher in unmittelbarem marktlichen Kontakt stehen, einen gesellschaftlichen Erfolg nicht zu errechnen brauchten, obwohl sie doch mittelbar sehr wohl an dem Zustandekommen der Konsumgüter beteiligt sind.

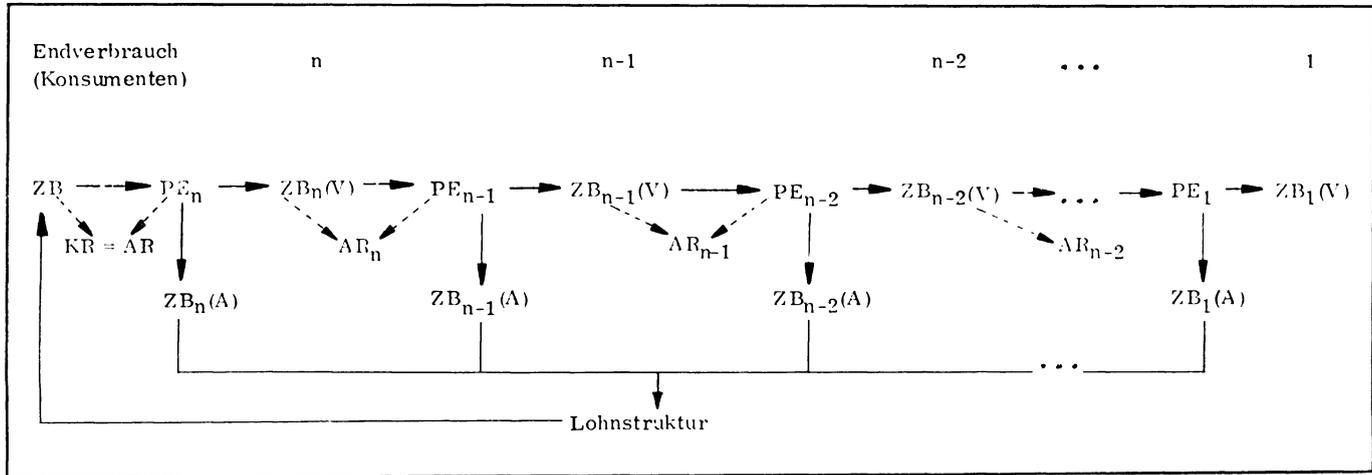
Deswegen ließe sich zum anderen eine Problemlösung diskutieren, bei der *auf den Ansatz von Beschaffungsrenten verzichtet* würde und zur gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung bei allen Unternehmungen nur die Absatzrenten benutzt werden. Damit wäre zunächst einmal die unerwünschte Komplikation und Widersprüchlichkeit bei der Interpretation von Beschaffungs- und Absatzrenten in Lieferketten vermieden. Außerdem könnte bei jedem Unternehmen durch Ausweis der Absatzrenten der volkswirtschaftliche, nichtmonetär am Markt zum Ausdruck kommende „Wohlfahrtsbeitrag“ ausgewiesen werden — in dem Maße, wie das Konzept der Absatzrente aufgrund der früheren Analysen überhaupt dazu in der Lage ist. Der Zusammenhang läßt sich stark vereinfacht wie folgt denken (vgl. Abbildung 18).

Die Zahlungsbereitschaft der Konsumgüterproduzenten auf Stufe  $n$  für Vorleistungen ( $ZB_n(V)$ ) leitet sich ganz überwiegend aus ihren Preiserwartungen ( $PE_n$ ) auf dem Absatzmarkt für Konsumgüter ab; die Zahlungsbereitschaft der Faktoranbieter der Vorstufe ( $ZB_{n-1}(V)$ ) leitet sich aus den Preiserwartungen auf dem Faktormarkt, auf dem sie die Konsumgüterproduzenten beliefern ( $PE_{n-1}$ ) ab, usw.; die jeweiligen Preiserwartungen der Verkäufer, durch die ihre Zahlungsbereitschaft im Einkauf determiniert wird, hängen aber vor allem von der Zahlungsbereitschaft bzw. der Nachfrage ihrer Marktpartner auf dem jeweiligen Absatzmarkt und damit letzten Endes von der Zahlungsbereitschaft der Endverbraucher ( $ZB$ ) ab. So ließe sich plausibel begründen, daß die bei den Unternehmungen der verschiedenen volkswirtschaftlichen Produktionsstufen entstehenden Absatzrenten ( $AR$ ) den sozialen Nutzen, der durch die Güterversorgung insgesamt der Gesellschaft zufällt, repräsentieren<sup>13</sup>.

Daß bei dieser arbeitsteiligen Produktionsweise Beschaffungspreise für *Vorleistungen* (Sach- und Dienstleistungen) nicht immer der äußersten Zahlungsbereitschaft der beschaffenden Unternehmung entsprechen, kann nun nicht mehr befremden und zu Negativinterpretationen Anlaß geben; denn diese „Renten“ tragen ja letzten Endes zur Entstehung der Konsumentenrente (Absatzrente beim Endverbrauch) bei; sie sind aus der Zahlungsbereitschaft des Endverbrauchs abgeleitet und dürfen deshalb nicht gesondert als soziale Kosten angesetzt werden.

Schwieriger ist es, den Ansatz von Beschaffungsrenten für den *Produktionsfaktor Arbeit* zu verneinen. Formal liegt hier aus der Sicht der

<sup>13</sup> Außenwirtschaftliche Beziehungen sollen hier unberücksichtigt bleiben.



$n$  = Anzahl der volkswirtschaftlichen Produktionsstufen (1..... $n$ )

ZB = Zahlungsbereitschaft

PE = Preisermittlung

AR = Absatzrente

KR = Konsumentenrente

V = Vorleistungen

A = Arbeit

Abb. 18. Zusammenhänge zwischen den Absatzrenten in einer mehrstufigen Wirtschaft

einzelnen Unternehmung der gleiche Zusammenhang vor, wie bei den soeben behandelten sachlicher Produktionsfaktoren: Die Zahlungsbereitschaft zur Entlohnung der Arbeit ( $ZB(A)$ ) hängt u. a. von der Nachfrage ( $ZB$ ) des Endverbrauchs ab. Nur wird hier insbesondere bei gesamtwirtschaftlicher Betrachtungsweise deutlich, daß nicht nur die Zahlungsbereitschaft (Nachfrage) der Konsumenten die Entlohnungsbereitschaft der Produzenten beeinflußt, sondern daß auch eine gegenläufige Beziehung existiert. Da praktisch jedes Konsumeinkommen aus Faktorentgelten resultiert, beeinflußt die Höhe der Entlohnung auch die Bereitschaft zum Konsum. Insofern erschiene es auch gerechtfertigt, die Beschaffungsrente beim Einsatz von Arbeit wie auch die Beschaffungsrenten für solche Faktoren, die sich letztlich auf den Einsatz von Arbeit zurückführen lassen, als soziale Kosten zu interpretieren, weil dadurch nichtrealisierte Faktorentlohnungsmöglichkeiten zum Ausdruck gebracht werden, die sich in Konsumbereitschaft und letztlich wieder in Konsumentenrenten (soziale Nutzen) läßt transformieren lassen.

Eine solche Argumentation ist jedoch nicht haltbar. Unter sonst gleichen Bedingungen würden nämlich die eventuell erhöhten Faktorentgelte, die durch eine Verminderung der Beschaffungsrenten entstehen könnten, überwältigt, wodurch letztlich wiederum die Konsumentenrenten beschnitten würden; das Zusammenfallen von Verminderung der sozialen Kosten und Verminderung der sozialen Nutzen wäre wieder hergestellt. Wollte man dies vermeiden, so müßten realisierbare Möglichkeiten des technischen Fortschritts und der Veränderung der Verteilungsstruktur unterstellt werden, um die Aussagekraft der Beschaffungsrente als soziale Kosten zu retten.

*Aufgrund dieser prinzipiellen Schwierigkeit liegt die Konsequenz nahe, auf die Beschaffungsrente als Indikator negativen sozialen Nutzens zu verzichten; statt dessen könnten die Absatzrenten der einzelnen Stufen als gesellschaftlicher Betrag zur Entstehung der Konsumentenrente interpretiert werden. Die Konsumentenrente wiederum indiziert dabei — unter Beachtung all der weiter oben aufgeworfenen Probleme — eine Art des subjektiv empfundenen ökonomischen Vorteils bzw. eine Form der Zufriedenheit des Endverbraucher.*

Man könnte auch folgendermaßen argumentieren<sup>14</sup>: Die Differenz zwischen der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager und dem tatsächlichen Marktpreis repräsentiert den nichtkompensierten Nutzen, den ein Gut oder ein Faktor aus der Sicht des Nachfragers hat und gilt damit als sozialer Nutzen. Diese Differenz kann aber nicht zugleich auch als eine Art „Unterbezahlung“ der Produktionsfaktoren und damit als soziale Kosten interpretiert werden. Die Frage, ob der Preis den tatsächlichen Wertverzehr der Produktionsfaktoren übersteigt, unterschreitet oder ihm genau entspricht, läßt sich aus der Nachfragekurve nicht ablesen, sondern ist eine Frage, die nur in Verbindung mit der

<sup>14</sup> In Anlehnung an Pearce/Sturmev (1966), S. 155 ff.

Produktionstheorie und der Marktmachtverteilung beurteilt werden kann. Die sozialen Nutzen bestehen demnach aus den außermärklichen positiven externen Vorteilen, die die Unternehmung verursacht, zuzüglich der Konsumentenrente<sup>15</sup>; die sozialen Kosten bestünden in dieser Sicht aus den außermärklichen negativen externen Wertverzehren, die von der Unternehmung verursacht werden, zuzüglich der Unterbezahlung („exploitation“) und abzüglich der Überbezahlung („rent“) von Produktionsfaktoren. Nicht die Unternehmer- bzw. Beschaffungsrente bedeuten also soziale Kosten, sondern die eventuell „unexakte“ Kompensation der Faktorverzehre<sup>16</sup>.

Zugleich weisen diese Bemerkungen wie auch die zuvor angestellten Betrachtungen über die Rolle von Absatz- und Beschaffungsrenten bei der Verfolgung erwerbs- und gemeinwirtschaftlicher Ziele auf das große Problem der Trennbarkeit zwischen internen und externen sowie zwischen marktlichen und außermärklichen Effekten hin, auf das in Kapitel IV noch zurückzukommen ist<sup>17</sup>.

### 5. Die Bedeutung marktlich vermittelter externer Entscheidungskonsequenzen für eine Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Erfolgsanalyse

Eine zusammenfassende Beurteilung der untersuchten möglichen Komponenten einer erweiterten Erfolgsrechnung muß von den oben formulierten Kriterien ausgehen<sup>1</sup>.

Was die umfassende *Bedarfsorientierung* der angebotenen Informationen betrifft, so ist zwischen der Intention und den Möglichkeiten des Konzepts zu unterscheiden. Der *Intention* nach zielt die Absatzrente auf einen Informationsbedarf, dessen Notwendigkeit man intuitiv anerkennen muß. Ob die Abnehmer das erworbene Produkt in gleichem, höherem oder geringerem Maße schätzen als den dafür hingegebenen Geldbetrag, ist ein Problem, das sowohl für die interne Unternehmungsinformation als auch für die Information externer Gruppen und Instanzen große Bedeutung hat. Die Rolle, die die Produktverwertung einer Unternehmung im Rahmen der marktlich vermittelten Bedürfnisbefriedigungsmöglichkeiten einnimmt, ließe sich hierdurch besser einschätzen. Eine Ergänzung der Erfolgsinformation „Absatzmenge“ bzw. „Umsatz“ durch Informationen, die die von den Käufern subjektiv wahrgenommene Qualität der getätigten Transaktionen aufzeigt, ist demnach wünschenswert und im Sinne einer „vollständigen“ Problemerkennung notwendig.

<sup>15</sup> Dies entspricht der rechten Seite der gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung in Abb. 9, oben S. 63.

<sup>16</sup> Diese läßt sich grundsätzlich als eine Art außermärklicher externer Effekte auffassen; vgl. dazu unten Abb. 25.

<sup>17</sup> Vgl. Kap. IV. 121.

<sup>1</sup> Vgl. Kap. I. 43.



Die *Fähigkeit* der Absatzrente, diesen vorhandenen Informationsbedarf zu befriedigen, muß allerdings insgesamt verneint werden. Selbst wenn die theoretische Herleitung und empirische Realisierung einer solchen Erfolgskomponente befriedigend gelängen, so wäre ihre Aussagekraft als unternehmungs- und gesellschaftspolitischer Nutzenindikator stark zu bezweifeln, wie vor allem die Diskussion zur empirischen Interpretationsmöglichkeit und unternehmungspolitischen Relevanz der Absatzrente gezeigt hat. Das Konzept kann seiner positiv zu wertenden Informationsabsicht inhaltlich nicht genügen. Die Beschaffungsrente kann demgegenüber auch keine überzeugende Informationsabsicht ausdrücken.

Mit dem untersuchten Entwurf einer gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung wird nur eine Teilmenge der möglichen Arten marktlicher externer Effekte erfaßt. Dies schmälert die Aussagefähigkeit, weil andere Verhaltensfolgen (z. B. Veränderung der Konkurrenzsituation), an deren Kenntnis ebenfalls Interesse bestehen kann, nicht einbezogen werden. *Die Abgrenzung marktlicher externer Effekte und ihre unternehmensbezogene Auswahl ist somit ein offenes Problem.*

Bei einer entsprechenden Standardisierung und Dokumentation der Erhebungsverfahren erscheint der empirische Ermittlungsprozeß einer Absatzrente — der auch für die meisten anderen marktmäßigen externen Effekte typisch ist — durchaus in dem Rahmen *überprüfbar*, in dem Messungen im sozio-ökonomischen Bereich nachvollziehbar sein können<sup>2</sup>. Unabhängig von dieser formalen Kontrolle ist die Frage zu sehen, ob das, was ermittelt und überprüft wurde, auch inhaltlich sinnvoll ist. Die Überprüfung der theoretischen und begrifflichen Voraussetzungen der Ermittlung fällt jedoch unter das vorige sowie unter spätere Kriterien.

Sieht man von der Vergleichsproblematik für partialanalytisch gewonnene Größen ab, so ist eine intertemporale und interorganisatorische unmittelbare *Vergleichbarkeit* der Absatzrenten (wie auch der anderen marktlich vermittelten externen Entscheidungsfolgen) gegeben, weil diese begriffsnotwendig als monetäre Größen ausgewiesen werden. Dies gilt jedoch nur unter der wertgeladenen Prämisse, daß das Geld als einheitlicher, gleichgewichteter Maßstab des marktlichen Konsumentennutzens anerkannt ist und daß auf einen unmittelbaren, interpretativen Vergleich der hinter diesen Geldgrößen verborgenen Einstellungen und Probleme kein Wert gelegt wird (diese Frage wäre vorab durch das Kriterium der Bedarfsorientierung zu beantworten). Will man z. B. bei einem Vergleich wissen, warum sich die Zahlungsbereitschaft für eine Produktart im Vergleich zu anderen Unternehmungen oder Zeiträumen verändert hat, so bedarf es der Gegenüberstellung

---

<sup>2</sup> Zu den Grenzen vgl. z. B. Picot (1975 b), S. 263 ff.

etwa von Einstellungsskalen oder Indikatoren der Produkteigenschaften. Derartige Vergleiche läßt jedoch das allein auf der Preisabsatzfunktion basierende Konzept der Absatzrente nicht zu.

Dem Kriterium der *idealtheoretischen Stringenz* vermag der Vorschlag in mehreren zentralen Punkten nicht zu entsprechen. Die deduktive, d. h. *aus bestimmten Axiomen und Prämissen logisch abgeleitete Ermittlung des Wohlfahrtsbeitrags von Unternehmungen gelingt in diesem Bereich nicht schlüssig*. Die Interpretation der Beschaffungsrente als soziale Kosten läßt sich in dem System nicht begründen. Die logisch konsistente Konstruktion einer wohldefinierten Preisabsatzfunktion als Grundlage der Absatzrentenermittlung ist nicht möglich. Das beliebte partialanalytische Instrument „Preisabsatzfunktion“ ist ein fruchtbarer Kunstgriff für didaktische Zwecke und eine wertvolle Verstehenshilfe, aber keine aus Modellprämissen exakt ableitbare Größe, weil sich ökonomische Interdependenz und Partialanalyse ausschließen. Die Konstanz des Geldgrenznutzens als notwendige Modellprämisse des Ansatzes ist zudem nicht zu gewährleisten. Gewichtiger als diese Probleme, die den Exaktheitsgrad der modelltheoretisch ermittelten Absatzrente beeinflussen, sind die *Fragen der Aggregation*. Vor allem wegen ihres partialanalytischen Charakters ist es, auch bei fehlender Nachfrageverwandtschaft, logisch nicht möglich, verschiedene produktbezogene Renten eines Käufers zusammenzufassen. Eine Zusammenfassung der Renten mehrerer Abnehmer für eine Produktart gelingt nur, wenn interindividuelle Vergleichbarkeit des Geldes als Nutzenindikator und Unabhängigkeit zwischen den Nachfragefunktionen unterstellt werden können. Eine logisch überzeugende Konstruktion der über dem Marktpreis liegenden Wertschätzung der Käufer läßt sich also nicht konstatieren.

Die *empirische Relevanz* des Konzepts beschränkt sich aufgrund seiner Prämissen streng genommen auf Unternehmungen, deren Abnehmer nur jeweils eine Produktart bei der Unternehmung kaufen, nur einen kleinen Teil ihrer Konsumausgaben für Produkte der Unternehmung ausgeben, einer homogenen sozialen Schicht angehören und deren Nachfrageverhalten nicht von der Unternehmung manipuliert wird. Damit kann dieser Teil des Entwurfs nicht beanspruchen, „die für ein Unternehmen generell gültigen Erfolgsgrößen“<sup>3</sup> zu formulieren. Die empirische Realisierbarkeit des Konzepts wird durch eine Reihe von grundlegenden Problemen der empirischen Erhebung von Nachfragekurven begrenzt.

Trotz der Unzulänglichkeiten kommt dem untersuchten Teilkonzept eine wichtige Anregungsfunktion zu: Im Unterschied zu vielen anderen Vorschlägen, die sich auf eine Einbeziehung außermarktmaßiger externer Effekte (insbesondere der Umweltbelastungen) beschränken, richtet

<sup>3</sup> Eichhorn (1974), S. 8.

es zusätzlich die Aufmerksamkeit darauf, daß mit der kaufmännischen Erfolgskomponente „Umsatzerlöse“ die marktliche Seite des unternehmerischen und — wie immer definierten — gesellschaftlichen Erfolges unvollständig erfaßt und deshalb um weitere produkt- und marktbezogene Informationen zu ergänzen ist. Angesichts der gesamtwirtschaftlichen Aufgabe privater Unternehmungen, nämlich der dezentral gesteuerten Erzeugung und Verwertung von Gütern, erscheint eine solche, vor allem konsumentenorientierte Erweiterung der Erfolgsbetrachtung von Bedeutung. Zugleich zeigt sich, daß der von der klassischen Haushalts- und Preistheorie ausgehende Weg der Absatz- und Beschaffungsrentenermittlung dafür nicht erfolgversprechend sein kann, sondern daß zur Bewältigung dieses Informationsproblems andere Wege zur Diskussion gestellt werden müssen<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu die Überlegungen in Kapitel IV. 212., 221.

## Kapitel III

# Außermarktlich vermittelte externe Entscheidungskonsequenzen

## 1. Darstellung des Ansatzes

### 11. Kennzeichen der diskutierten Entscheidungsfolgen

Mit den außermarktlich vermittelten Folgen des Unternehmungsverhaltens, die bei der Entscheidungsfindung sowie im betrieblichen Informations- und Rechnungswesen üblicherweise nicht berücksichtigt werden, wird die Teilmenge externer Effekte angesprochen, die in der ökonomischen Theorie die meiste Aufmerksamkeit gefunden hat<sup>1</sup>. Für sie lassen sich, analog zu den marktlich vermittelten externen Entscheidungsfolgen, unter dem Blickwinkel dieser Untersuchung drei typische Kennzeichen nennen:

- (1) Durch Nebenfolgen der Unternehmungstätigkeit wird ein Einfluß auf die Situation anderer Wirtschaftssubjekte ausgeübt.
- (2) Die Folgen fallen ohne Zwischenschaltung eines Marktes direkt bei den Betroffenen an.
- (3) Die Betroffenen haben keine Möglichkeit, die auf sie einwirkenden außermarktlichen Einflüsse zu kontrollieren.

Zu (1): Das Merkmal der *Interdependenz* zwischen den Entscheidungen zweier (oder mehrerer) Wirtschaftssubjekte läßt sich formal in ähnlicher Weise symbolisieren wie im Falle der marktlich vermittelten externen Effekte. Die Situation (Nutzen-, Produktions- oder Kostenfunktion  $F$ ) eines Wirtschaftssubjekts  $A$  hängt neben den selbstgewählten und kontrollierten Variablen ( $x_1^A$ ) auch von dem Verhalten der Unternehmung  $B$  ( $UB$ ) ab.

$$(6) \quad F^A = F^A(x_1^A, \dots, x_i^A, \dots, x_n^A; UB)$$

Das die Nebenfolgen verursachende Verhalten der Unternehmung muß in diesem Fall nicht unmittelbar marktbezogen sein (kann es aber); häufig lösen vor allem Produktionsaktivitäten derartige Effekte aus. Ferner kommt es nicht darauf an, ob die von den Nebenfolgen Betroffenen Teilnehmer der Märkte sind, auf denen die Unternehmung agiert. Durch den Produktionslärm der Un-

---

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Mishan (1971), Staaf/Tannian (1974), Meade (1973), S. 27 ff., G. Kirsch (1974), S. 48 ff., Littmann (1974), S. 5 ff. und 85 ff., Michalski (1965), Kap. I, II, Heinemann (1966), Henderson/Quandt (1973), S. 247 ff.

ternehmung  $B$  wird beispielsweise der private Haushalt  $A_1$  in seinem Wohlbefinden beeinträchtigt; die Produktions- und Kostenfunktion der Unternehmung  $A_2$  wird von der Qualität des von Unternehmung  $B$  eingeleiteten Abwassers beeinflusst; der Angestellte  $A_3$  profitiert auf dem Arbeitsmarkt von Spezialkenntnissen, die er während seiner Beschäftigung bei Unternehmung  $B$  erworben hat<sup>2</sup>.

Zu (2): Die Nebenfolgen der Unternehmungstätigkeit vermitteln sich den Betroffenen *ohne Zwischenschaltung eines Marktes*. Anders als die marktmäßigen externen Effekte fallen sie direkt, außermärklich an<sup>3</sup>. Die Betroffenen müssen also nicht erst Teilnehmer bestimmter Marktprozesse werden, um die Effekte zu spüren. Damit ist jedoch nichts über den zeitlichen Abstand zwischen verursachender Entscheidung und Wirksamwerden der außermärklichen Konsequenzen gesagt; auch ohne marktliche Vermittlung können sich derartige Konsequenzen sowohl sehr schnell als auch erst nach längerer zeitlicher Verzögerung bemerkbar machen.

Liegen außermärkliche externe Entscheidungskonsequenzen vor, so ist der marktwirtschaftliche Preismechanismus nicht mehr in der Lage, für eine pareto-optimale Allokation zu sorgen<sup>3a</sup>; die außermärklichen Einwirkungen des Verhaltens von Unternehmung  $B$  auf die Situation von  $A_1$ ,  $A_2$ ,  $A_3$  gehen nämlich nicht in die Produktions- und Preisentscheidungen der Unternehmung  $B$  ein, so daß sie vom Markt nicht reguliert werden können<sup>4</sup>.

Zu (3): Typisch ist ferner, daß die außermärklichen Effekte Nebenfolgen von Entscheidungen sind, die einem ganz anderen Zweck dienen. Der Unternehmung kommt es bei ihren Aktivitäten nicht auf die Erzeugung der außermärklichen externen Konsequenzen, sondern auf die Verwirklichung marktlicher, interner Ziele (z. B. Umsatzerfolg) an. "The effect produced is not a deliberate creation but an unintended or incidental by-product of some otherwise legitimate activity<sup>5</sup>." Die Kehrseite der legitimen Handlungsweise der Unternehmung ist für die außermärklich Betroffenen, daß sie im Falle von negativen Effekten *keine offizielle Handhabe* besitzen, die Einwirkung zu verhindern oder sich dafür entschädigen zu lassen; im Falle von positiven Effekten gibt es keinen offiziellen Weg, ihnen den erlangten Vorteil vorzuenthalten oder ihnen dafür ein Entgelt abzuverlangen. Die Betroffenen können also die Einwirkung auf ihre Lage nicht kontrollieren: Der verursachenden Entscheidung haben sie nicht zustimmen können, das marktliche Ausschlußprinzip gilt für diese Konsequenzmenge nicht, und es existiert keine Rechtsgrundlage, mit deren Hilfe sich eine Verhinderung oder Entschädigung dieser Art von Beeinflussung regeln ließe<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> Die Beispiele lassen sich leicht vermehren. Vgl. auch die oben in Abb. 25 und 26 aufgeführten Effekte.

<sup>3</sup> Deshalb werden sie auch häufig als non-traded oder technologische oder außermärktmäßige externe Effekte bezeichnet.

<sup>3a</sup> Dies gilt allerdings nicht, wenn zwischen Verursacher und Betroffenen eine dezentrale Verhandlungslösung ohne Transaktionskosten — eine sehr unrealistische Prämisse — möglich ist. Vgl. dazu Coase (1960).

<sup>4</sup> Hieraus ergibt sich das große volkswirtschaftliche Interesse an dieser Art von externen Effekten. Auf eine formale Darstellung der Wirkungsweise von externen Effekten und ihren Regulierungsinstrumenten in einem Marktmodell kann hier verzichtet werden. Vgl. dazu z. B. Mishan (1971), Henderson/Quandt (1973), S. 251 ff., Littmann (1974), S. 81 ff.

<sup>5</sup> Mishan (1971), S. 2.

<sup>6</sup> Zu den Gründen für die Entstehung außermärklicher externer Effekte

Wegen der unerwünschten Konsequenzen, die die Entstehung von außermarktlichen externen Effekten für die Effizienz eines Marktsystems hat, und wegen des gesellschaftlichen Konfliktpotentials, das insbesondere von negativen externen Entscheidungsfolgen geschaffen werden kann, werden ihre Internalisierung in die Rechenwerke und Entscheidungsprozesse der Verursacher sowie ihre Vermeidung und Beseitigung theoretisch diskutiert und durch praktische staatliche Maßnahmen durchzusetzen bzw. zu fördern versucht. Hierzu dienen steuerpolitische Instrumente, Einräumung von Eigentumsrechten, Ge- und Verbote bestimmter individueller oder kollektiver Handlungen und Eingriffe in die formale Verfassung von Entscheidungsprozessen. Die Leistungsfähigkeit dieser Maßnahmen ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ausgiebig diskutiert worden<sup>7</sup>. In dem Maße, wie durch derartige Maßnahmen externe Entscheidungskonsequenzen von vornherein verhindert oder nachträglich kompensiert werden, verwandeln sich externe in interne Entscheidungsfolgen.

## 12. Die Anwendung in der gesellschaftsbezogenen Erfolgsermittlung

Aus der Sicht der einzelnen Unternehmung nimmt sich auch die betriebswirtschaftliche Forschung dieser Probleme in jüngster Zeit stärker an<sup>8</sup>. Besondere Aufmerksamkeit haben die außermarktlichen externen Entscheidungskonsequenzen in den Ansätzen für ein gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen gefunden<sup>9</sup>. Die inner- und außerbetriebliche Information über die externen außermarktlichen Konsequenzen der Unternehmungsaktivitäten wird als Mittel zur Beeinflussung ihrer Entstehung und als notwendige Voraussetzung einer umfassenden Erfolgsanalyse angesehen. Erst dadurch würden alle Grundlagen des Unternehmungserfolges wie auch die Situation der von der Unternehmungstätigkeit betroffenen Gruppen ausreichend sichtbar. Mit Hilfe derartiger Informationen könnten interne und externe Adressaten eher ein Problembewußtsein und damit Verhaltensweisen entwickeln, die auf den Abbau der unerwünschten externen Effekte hinwirken:

„Was die Rechenwerke darüber hinaus ausklammern, sind die nicht über den Markt sich vollziehenden externen Effekte. Sie vermögen das erwerbswirt-

vgl. insbesondere Borchardt (1965), Frey (1972), S. 37 ff., G. Kirsch (1974), S. 52 ff. und 267 ff., Meade (1973), S. 27 ff. und 45 ff., Siebert (1973), S. 55 ff.

<sup>7</sup> Vgl. z. B. Bullinger et al. (1974), Frey (1972), S. 104 ff., Lepperdinger (1974), S. 100 ff., Littmann (1974), S. 51 ff. und 88 ff., Meade (1973), Mishan (1971), Reh binder (1973), Siebert (1973), S. 140 ff., Staaf/Tannian (1974), Teile IV, V; ferner als Beispiel aus der Gesetzgebung das Bundes-Immissionsschutz-Gesetz (BImSchG) vom 15. 3. 1974. Vgl. weiterhin die unten in Abb. 28 zusammengestellten Maßnahmen.

<sup>8</sup> Vgl. z. B. Eichhorn (1972), Müller-Merbach (1973), Schmidt (1974), Sieben (1974), Zwehl (1973), Heinen/Picot (1974), Picot (1975).

<sup>9</sup> Vgl. die in Kap. I. 41. angegebenen Quellen.

schaftliche Ergebnis geradezu ins Gegenteil umzukehren. Je gravierender die zu berücksichtigenden negativen externen Effekte wie Abfälle, Lärm, Schmutz, Unfälle, Zeitverluste, Bildungsnachteile in Erscheinung treten, desto weniger läßt sich aus der unternehmerischen Erfolgsrechnung auf den Gesamterfolg der Unternehmung schließen. Entsprechend gering wird die Neigung seitens der Unternehmen sein, von sich aus die ‚external diseconomies‘ zuzurechnen, zu messen, zu bewerten und zu dokumentieren. Angesichts der Umweltschäden und der sonstigen betrieblich bedingten Beeinträchtigungen der Lebensqualität haben auf der anderen Seite die Gesellschafts- und Wirtschaftspolitiker zu prüfen, ob die problematischen Investitions- und Konsumgüter wirklich ihre Kosten wert sind. Solange Unternehmen sich ausnahmslos an den betriebswirtschaftlichen Kosten ihrer Produkte orientieren und über die volkswirtschaftlichen Kosten nicht Rechnung legen müssen, existiert die Gefahr der Kapitalfehleitung, Überproduktion und Wohlfahrtsminderung<sup>10</sup>.“

Je größer das Ausmaß rechtlicher Regelung für negative außermärkliche Entscheidungsfolgen ist, je mehr also unerwünschte Effekte durch staatlichen Zwang in interne umgewandelt werden, als desto weniger dringlich wird vereinzelt die Notwendigkeit der unternehmerischen Rechenschaft angesehen: „Wo etwa der Abbau der Umweltbelastung möglich und aufgrund gewerberechtlicher Vorsorgen erwirkt wird, wird die Berichterstattung von abnehmender Bedeutung<sup>11</sup>.“ Ob allerdings ein solcher Trend für die Unternehmungstätigkeit insgesamt realistischerweise erwartet werden darf, ist aus grundsätzlichen Überlegungen fraglich<sup>12</sup>.

Aus der Sicht einer Unternehmung lassen sich die außermärklichen Handlungsfolgen auch als ein *produktionswirtschaftliches Problem* beschreiben. Im Falle eines positiven außermärklichen Effekts fällt zusammen mit der Hauptaktivität ein für unbeteiligte Dritte immaterielles oder materielles, vorteilhaftes Kuppelprodukt an, das ohne Zwischenschaltung des Marktes als unentgeltlicher Input die Nutzen- oder Produktionssituation der Betroffenen verbessert. Umgekehrt verschlechtert eine negative außermärkliche Entscheidungsfolge die Situation der Betroffenen: Die verursachende Unternehmung nimmt in diesem Fall *Repetier-* oder *Potentialfaktoren* unentgeltlich in Anspruch (z. B. natürliche Umwelt als Abfallbeseitigungsfaktor)<sup>13</sup>.

Will man die klassische monetäre Erfolgsrechnung um diese Effekte vervollständigen, so müssen zunächst die von den Unternehmungsaktivitäten ausgehenden externen außermärklichen Konsequenzen *identifiziert* werden. Daran anschließend sind sie zu *bewerten*. Durch die monetäre Bewertung werden sie zu sozialen Leistungen (Nutzen) bzw. zu

<sup>10</sup> Eichhorn (1974), S. 22 f.

<sup>11</sup> Heigl (1974), S. 2269.

<sup>12</sup> Vgl. unten Abschnitt 23.

<sup>13</sup> Vgl. auch Borhardt (1965), S. 75, Eichhorn (1972), S. 636, Heinen/Picot (1974), S. 347 ff., Jöhr (1972), S. 72, Richter (1960), S. 218 f.

sozialen Kosten. Erst nach Lösung dieser beiden Teilprobleme lassen sie sich in eine monetäre Erfolgsrechnung integrieren<sup>14</sup>. Linowes hat für eine derartige Erweiterung der internen Erfolgsrechnung ein formales Schema entwickelt und mit beispielhaften Zahlen ausgefüllt<sup>15</sup>. Als zusätzliche Illustrierung des in diesem Kapitel zu diskutierenden Modellansatzes ist das Beispiel in Abbildung 19 wiedergegeben.

Bereits eine kurze Durchsicht dieses Vorschlags läßt verschiedene konkrete Probleme der Bestimmung von externen Effekten sowie ihrer Messung und Bewertung erkennen: Nach welchen Kriterien ist die Zusammenstellung der berücksichtigten Konsequenztypen als „vollständig“ einzustufen? Ist die Rekultivierung einer zuvor durch die Produktion veränderten Landschaft (Position II. A. 1. in Abbildung 19) wirklich eine positive außermarktliche Entscheidungskonsequenz oder handelt es sich dabei lediglich um die Internalisierung einer früher externalisierten Belastung<sup>16</sup>? Sind die unterbliebenen Aufwendungen für Sicherheitsvorrichtungen am Arbeitsplatz (Position I. B.) ein adäquater Wertansatz für die dadurch erhöhte Gefahr von Arbeitsunfällen?

Offensichtlich setzt die Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen eine ausführlichere Auseinandersetzung mit den Grundproblemen des Konzepts der außermarktlichen externen Entscheidungskonsequenzen aus einzelwirtschaftlicher Sicht voraus. Trotz der umfangreichen volkswirtschaftlichen Forschungsarbeiten zu diesem Gebiet und der zahlreichen Entwürfe für gesellschaftsbezogene Rechenwerke mangelt es noch weitgehend an Beschreibungen und — erst recht — an Lösungen der Teilprobleme, die bei der einzelwirtschaftlichen Anwendung des Ansatzes auftauchen.

Vor allem die *Frage der Abgrenzung und problembezogenen Auswahl von außermarktlichen Interdependenzen für eine Unternehmung* wird kaum gesehen. Außermarktliche externe Entscheidungsfolgen sind jedoch nicht einfach „vorhanden“, so daß sie nur mit gutem Willen rechenbar gemacht zu werden brauchten. Ihre Erkenntnis, ihre Abgrenzung und Interpretation hängen vielmehr von verschiedenen, zum Teil variablen Bedingungen ab, die nur dann ignoriert werden könnten, wenn man bei der modelltheoretischen Behandlung des Problems stehen bleiben wollte. Dies will jedoch keiner der Initiatoren einer erweiterten Erfolgsbeurteilung. Dementsprechend wird in diesem Kapitel die *Frage der unternehmensbezogenen Bestimmung von außermarktlichen externen Ent-*

<sup>14</sup> Vgl. z. B. die untere Hälfte der Abb. 9, S. 63. Inhaltliche Beispiele zur monetären Ausfüllung des Eichhornschen Entwurfs bei Eichhorn (1974), S. 35 ff, (1974 a), S. 96 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Linowes (1973), S. 38.

<sup>16</sup> Eventuell wurden dafür auch bereits in früheren Perioden Rückstellungen gebildet, so daß das Problem schon internalisiert war.

## Sozio-ökonomische Erfolgsrechnung zum 31. 12. 1972

|   | Soziale<br>Lei- soziale<br>stungen Kosten | Saldo           |
|---|---|-----------------|
| <u>I. Beziehungen zu den Menschen</u>   |   |                 |
| A. Verbesserungen   |   |                 |
| 1. Ausbildungsprogramm für behinderte Arbeitnehmer  | 10 000                                    |                 |
| 2. Spende für ein Negercollege  | 4 000                                     |                 |
| 3. Fluktuationskosten aufgrund eines Anstellungsprogramms für Mitglieder von Minoritäten                                  | 5 000                                     |                 |
| 4. Freiwilliger Kindergarten für Mitarbeiter  | <u>11 000</u>                             | 30 000          |
| B. Abzüglich Verschlechterungen   |   |                 |
| Zurückgestellte Sicherheitsmaßnahmen an Schneidemaschinen   |   | <u>14 000</u>   |
| C. Nettoverbesserung für die Menschen im laufenden Jahr   |   | 16 000          |
| <u>II. Beziehungen mit der Umwelt</u>   |   |                 |
| A. Verbesserungen   |   |                 |
| 1. Kosten der Rekultivierung einer Abfallhalde der Unternehmung   | 70 000                                    |                 |
| 2. Kosten der Einrichtung eines Luftreinigungsfilters   | 4 000                                     |                 |
| 3. Kosten der Entgiftung von Produktionsabfällen  | <u>9 000</u>                              | 83 000          |
| B. Abzüglich Verschlechterungen   |   |                 |
| 1. Unterlassene Rekultivierung von abgeschlossenen Tagebaugebieten  | 80 000                                    |                 |
| 2. Unterlassene Aufwendungen für Beseitigung der Verschmutzung von Flußwasser   | <u>100 000</u>                            | <u>180 000</u>  |
| C. Netto-Defizit an Umweltschutzmaßnahmen   |   | (97 000)        |
| <u>III. Beziehungen zum Produkt</u>   |   |                 |
| A. Verbesserungen   |   |                 |
| 1. Gehalt des Vizepräsidenten während seiner ehrenamtlichen Mitarbeit in einer Regierungskommission für Produktsicherheit | 25 000                                    |                 |
| 2. Mehrkosten für Verwendung bleifreier Farben  | <u>9 000</u>                              | 34 000          |
| B. Abzüglich Verschlechterungen   |   |                 |
| Unterlassene Aufwendungen für eine vom Sicherheitsausschuß vorgeschlagene Sicherheitsvorkehrung                           |   | <u>22 000</u>   |
| C. Nettoverbesserungen für das Produkt  |   | 12 000          |
| Sozio-ökonomisches Defizit für das Jahr 1972  |   | <u>(69 000)</u> |
| Zuzüglich Saldovortrag aus dem vergangenen Jahr   |   | <u>249 000</u>  |
| Sozio-ökonomischer Überschuß zum 31. 12. 1972   |   | <u>180 000</u>  |

Abb. 19. Beispiel einer sozio-ökonomischen Erfolgsrechnung nach Linowes

*scheidungskonsequenzen* gründlich zu behandeln versucht (2.)<sup>17</sup>. Neben der grundsätzlichen Identifizierung außermarktlicher externer Effekte stellt sich das *Problem ihrer konkreten Erfassung (Messung und Bewertung)*. In diesem Bereich hat zwar die ökonomische Diskussion zum Umweltschutz in den vergangenen Jahren einige Klärungen gebracht. Dennoch bestehen auch hier *aus betriebswirtschaftlicher Sicht* ungeklärte Aspekte. Neben dem Bestimmungsproblem ist deshalb das Erfassungsproblem zu erörtern (3.).

Die kurze Problemskizze zeigt, daß im Bereich der außermarktmäßigen externen Entscheidungskonsequenzen verschiedene betriebswirtschaftliche Grundsatzfragen zu diskutieren sind. Wegen der Heterogenität der außermarktlichen externen Effekte — sie reichen von psychischen Veränderungen über Ausbildungsvor- oder -nachteile und vorzeitigen Ressourcenverbrauch bis hin zu detaillierten medizinischen, ökologischen und technischen Einwirkungen — lassen sich diese Probleme nicht, wie im vorigen Kapitel, an einem nahezu repräsentativen Beispiel analysieren. Die Untersuchung muß deshalb allgemeiner angelegt werden, um für möglichst viele Arten von außermarktlichen Handlungsfolgen gültig zu sein. Um den Argumentationsgang dennoch zu straffen — sowie aus weiteren, im folgenden Gliederungspunkt skizzierten Überlegungen —, soll sich die Darstellung auf negative außermarktliche Folgen des Unternehmungsverhaltens konzentrieren.

### **13. Die negativen außermarktlich vermittelten externen Entscheidungskonsequenzen als relevanter Untersuchungsbereich<sup>18</sup>**

Bei realitätsbezogener Betrachtung erscheint die Annahme begründet, daß privatwirtschaftliche Unternehmungen diejenigen außermarktlichen Folgen ihrer Aktivitäten, die Dritten eventuell einen unentgeltlichen Vorteil erbringen können, soweit wie möglich von Anfang an zu internalisieren, d. h. durch Marketing nutzbar zu machen versuchen. Wo dies nicht möglich ist (z. B. bei unteilbaren Gütern wie etwa Renovierung und Erhaltung von historischen Baustrukturen bei der Standorterrichtung) oder nicht durchgesetzt werden kann (z. B. keine Rückerstattung von Ausbildungskosten durch Arbeitnehmer, die nach kurzer Beschäftigungsdauer die Unternehmung verlassen), werden sie diese Effekte so gut wie möglich für ihre Selbstdarstellung in der Öffentlich-

<sup>17</sup> Die Aussagen lassen sich auch mit kleineren Modifizierungen auf die Bestimmung der in Kapitel II behandelten marktlichen externen Konsequenzen übertragen.

<sup>18</sup> Bei der Beurteilung der folgenden Argumentation ist es notwendig, den *unternehmenspolitischen*, auf *interne* Informationszwecke abgestellten Ausgangspunkt dieser Arbeit im Auge zu behalten. Selbstverständlich müßte die theoretische Grundlegung einer erweiterten, auf *externe* Information abzielende gesellschaftsbezogene *Publizität* mögliche negative und positive Effekte erfassen.

keit einsetzen. Es besteht eine „natürliche“ Tendenz zur Entdeckung und Geltendmachung derjenigen Leistungen der Unternehmung, die von Dritten möglicherweise positiv eingeschätzt werden. *Deswegen ist die Menge der wirklichen externen positiven außermärklichen Effekte betriebswirtschaftlicher Entscheidungen wahrscheinlich nicht nur relativ gering, sondern auch der stetigen Aufmerksamkeit und Beobachtung durch die Unternehmung unterworfen.*

Auf der anderen Seite dürfte eine ebenso „natürliche“ Tendenz bei den Unternehmungen bestehen, diejenigen außermärklichen Entscheidungsergebnisse, durch die sich Dritte möglicherweise beeinträchtigt fühlen, weil sie ihnen Nachteile erbringen, nicht als solche wahrzunehmen, sondern als „normal“, „systemkonform“ oder „unbeeinflussbar“ einzustufen. Werden der Unternehmung die negativen Auswirkungen derartiger Handlungsergebnisse auf die davon Betroffenen bekannt, so dürfte sie bemüht sein, die Existenz der Effekte zu verschweigen oder herunterzuspielen, weil sonst ihr Ansehen leiden könnte. Außerdem würde ihr dann eventuell eine Entschädigung für den extern verursachten Wertverzehr oder eine sonstige ausgabenwirksame Auflage abverlangt. Da also weder ein besonderes Interesse an der Entdeckung derartiger Effekte besteht noch eine Verpflichtung zur Suche nach ihnen — die Beweislast liegt in der Regel bei den möglicherweise Betroffenen<sup>19</sup> —, *ist die Menge der negativen außermärklich anfallenden externen Folgen der Unternehmungstätigkeit wahrscheinlich relativ groß und im Informationswesen der Unternehmung nicht so präsent wie die der positiven.*

Die einzelne Unternehmung besitzt demnach wahrscheinlich nur wenige und ungenaue Informationen über die negativen externen Folgen ihrer Entscheidungen und deren Bedeutung für ihren eigenen ökonomischen Erfolg. So nachvollziehbar das vereinfacht skizzierte „Verhaltensmuster“ aus Gründen des Eigeninteresses und der Öffentlichkeitsarbeit auch sein mag, als so kurzsichtig kann es sich gerade in Zeiten eines raschen Umweltwandels erweisen, den Bereich der negativen externen Entscheidungsergebnisse zu vernachlässigen. Hierzu einige ergänzende Hinweise<sup>20</sup>:

Die Hypothese scheint erlaubt, daß die negativen externen Effekte die positiven auch gesamtwirtschaftlich — zumindest in ihrer subjektiv wahrgenommenen Bedeutung — überwiegen<sup>21</sup>. Damit besteht aber ein

<sup>19</sup> Zur Frage der Regelung der Beweislast und ihres Einflusses auf die Entstehung negativer externer Effekte vgl. auch Littmann (1974), S. 52, Picot (1975 a), S. 4.

<sup>20</sup> Vgl. auch Kap. I. 32., 33.

<sup>21</sup> Dies bedeutet, daß die einzelnen Wirtschaftssubjekte mehr Kosten als Leistungen externalisieren. Ohne hierfür einen analytischen Nachweis anzutreten, sprechen für diese Vermutung die zahlreichen Probleme der sozialen Kosten (Umweltbelastung, Gesundheitswesen usw.) und ihr theoretischer so-

wirtschafts- und gesellschaftspolitisches *Konfliktpotential*, welches die Unternehmung nicht unberücksichtigt lassen kann, weil es *auf ihren Verhaltensrahmen zurückzuwirken* vermag; die Betroffenen werden nämlich bei einem hohen Maß der Beeinträchtigung versuchen, sich zu wehren, und bei Unternehmungen und Staat ihre Ansprüche anmelden.

Die unternehmungspolitisch, für die Erfolgsbeurteilung dominante Rolle der negativen externen Effekte gegenüber den positiven läßt sich durch das *Konzept der konkurrierenden Verwendung* erklären<sup>22</sup>. Im Falle der von einer Unternehmung ausgehenden Umweltverschmutzung (*negative externe Entscheidungskonsequenz*) beispielsweise *konkurrieren mehrere Wirtschaftssubjekte um dieselbe Verwendungsart des öffentlichen Gutes* „natürliche Umwelt“ (Umwelt als Medium der unternehmungs- und haushaltswirtschaftlichen Abfallbeseitigung). Gelangt man an die Kapazitätsgrenzen dieser unentgeltlichen Nutzungsart des Gutes, so verliert es seinen Charakter als öffentliches Gut; aus der Nutzungskonkurrenz entstehen dann für jeden Probleme, die auf freiwilliger, meist jedoch auf staatlicher Basis geregelt werden müssen.

Zusätzlich *konkurrieren verschiedene Verwendungsarten um das öffentliche Gut* „Umwelt“, und diese Auseinandersetzung birgt meist noch mehr Zündstoff: Neben seiner Funktion als Medium der Abfallablagerung hat die natürliche Umwelt auch Ernährungs- und Erholungsfunktionen für die Bevölkerung. Ferner dient sie als *Input* (z. B. sauberes Wasser, saubere Luft) für verschiedene Produktionsprozesse. Sie kann jedoch nicht alle Verwendungsarten zugleich erfüllen: Grundwasser, das als Trinkwasser und als Input der Getränkeindustrie benutzt wird, kann nicht zugleich der Abwasseraufnahme dienen, verschmutzte Luft eignet sich nicht für Erholungszwecke. Negative externe Entscheidungsfolgen deuten demnach auf eine nicht bewältigte Verwendungskonkurrenz von „freien“ Gütern für unterschiedliche Nutzungen hin und beinhalten damit ein Konfliktpotential. Sie sind auch betriebswirtschaftlich von besonderer Bedeutung, weil die verursachende Unternehmung an diesem Konflikt zwangsläufig beteiligt ist. Zwischen „Soll“ und „Ist“ wird von der Öffentlichkeit eine Diskrepanz wahrgenommen, die zu überwinden ist<sup>23</sup>.

---

wie wirtschaftspolitischer Niederschlag; das „natürliche“ Eigeninteresse der Wirtschaftssubjekte führt eher zu einer Kostenexternalisierung und zu einer Leistungsinternalisierung als umgekehrt. Vgl. insbesondere auch Kapp (1958) und die sich daran anschließenden Diskussionen bei Evers (1957), Lauschmann (1959), Rohde (1959), Richter (1960), Beckerath/Giersch (1963), Borchardt (1965), Michalski (1965), J. Werner (1967); ferner zur jüngeren umweltökonomischen Diskussion etwa Frey (1972), Glasgow (1972), Siebert (1973).

<sup>22</sup> Vgl. Siebert (1973), S. 65 ff.

<sup>23</sup> Vgl. oben Abb. 6.

Anders sieht es im Falle der *positiven außermärklichen Entscheidungskonsequenzen* aus. Hier *begünstigt die Aktivität der Unternehmung die Verwendung eines Gutes durch ein anderes Wirtschaftssubjekt*. Ausbildungsmaßnahmen begünstigen die Verwendung der Arbeitskraft des Ausgebildeten am Arbeitsmarkt; sie können die Verwendung der Ressourcen bei einer anderen Unternehmung wirtschaftlicher machen.

→ [Freiwillige Umweltpflege begünstigt die Verwendung der Umwelt für andere Zwecke. Hier wird also keine Konfliktmöglichkeit geschaffen, sondern es wird durch komplementär wirkende Verhaltensfolgen *zusätzlicher Konsens* zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt erzeugt.

Positive externe Verhaltensfolgen sind für die Selbstdarstellung einer Unternehmung und als Argumente in Auseinandersetzungen mit anderen Gruppen wichtig und werden in der gängigen Public Relations-Arbeit bereits hinreichend berücksichtigt. Für eine vollständige Analyse unternehmungspolitischer Risiken und für eine Aufdeckung unerkannter Erfolgsdeterminanten kommt es jedoch vor allem auf eine möglichst umfassende Kenntnis der negativen außermärklichen Entscheidungskonsequenzen der Unternehmungsaktivitäten an, und hierfür fehlen die Voraussetzungen stärker als auf der Seite der positiven Effekte<sup>24</sup>.

Aus den genannten Gründen und um die Ausführungen zu straffen, sollen die einzelnen Probleme im folgenden vorwiegend am Beispiel der negativen externen Entscheidungsfolgen untersucht werden. Die Beschäftigung mit den Grundlagen der Verursachung, Zurechnung, Beteiligung, Relevanzbeurteilung, Messung und Bewertung gilt prinzipiell in analoger Weise auch für die positiven außermärklichen Entscheidungskonsequenzen.

## 2. Probleme der Bestimmung von außermärklich vermittelten externen Entscheidungskonsequenzen

Externe außermärkliche Entscheidungsfolgen können als jene große Teilmenge von Entscheidungsinterdependenzen interpretiert werden, die bislang weder marktlich koordiniert noch in vollem Umfang rechtlich normiert ist. Die von derartigen Konsequenzen Betroffenen haben keine institutionelle (marktliche oder rechtliche) Möglichkeit, die sie treffenden Einflüsse zu kontrollieren, und an der verursachenden Entscheidung waren sie nicht beteiligt. Will man diese Teilmenge genauer definieren und inhaltlich charakterisieren, so sind zum einen Kriterien zur Abgrenzung dieser Menge gegenüber anderen Konsequenzen bzw. gegen-

<sup>24</sup> Im Einzelfall müßten dann natürlich die analysierten negativen den positiven externen Effekten abschließend zur Gesamtbeurteilung rechnerisch und/oder interpretierend gegenübergestellt werden.

über „Nichtkonsequenzen“ zu erarbeiten, zum anderen Möglichkeiten der Ordnung der so bestimmten Menge in weitere unternehmungspolitisch interessierende Mengen zu beleuchten.

Die Bestimmung dieser Konsequenzenmenge für Zwecke der Erfolgsbeurteilung verlangt zunächst eine Erörterung der Möglichkeiten, betriebswirtschaftlichen Entscheidungen außermarktliche externe Konsequenzen zuzuordnen (21.). Danach ist die Frage der Nichtbeteiligung der Betroffenen an den ursächlichen Entscheidungen zu diskutieren (22.). Schließlich ist zu untersuchen, ob alle bestimmbar außermarktlichen Konsequenzen für die unternehmungspolitische Erfolgsanalyse von Bedeutung sind (23.).

## 21. Die Frage der Zuordnung auf Entscheidungen der Unternehmung

### 211. Das Verursachungsproblem

Die Interpretation von zeitlich aufeinanderfolgenden Ereignissen als Ursache und Wirkung ist Voraussetzung der Bestimmung von unternehmensbezogenen Entscheidungskonsequenzen. Soll der kausale Zusammenhang zwischen mehreren Ereignissen begründbar sein, so bedarf es zunächst eines intersubjektiv akzeptierbaren Begriffs von Kausalität. Es ist zu fragen, nach welchen Kriterien festzustellen ist, ob eine Unternehmungsentscheidung für ein außermarktliches Ereignis als Ursache anzusehen ist, ob also der Entscheider einer Aktion, die später externe Folgen zeitigt, selbst auch als der eigentliche Urheber dieser Konsequenzen gelten kann. Nur für diesen Fall wäre es richtig, externe außermarktliche Effekte der Unternehmung kausal zuzuordnen.

Die Operationalisierung des *Kausalitätsbegriffs* bereitet von jeher in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (aber auch in anderen Disziplinen) große Schwierigkeiten<sup>1</sup>. Dies liegt vor allem an der Unmöglichkeit, Kausalität in einem ontologischen Sinne verlässlich festzustellen. Wird eine Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen zwei Ereignissen angenommen, so läßt sich einerseits logisch nicht ausschließen, daß ein *exogener dritter (vorgelagerter) Faktor* existiert, der die Veränderung bewirkt. Andererseits sind stets intermediäre Variable denkbar, die zwischen den beiden Ereignissen liegen und prinzipiell als kausale Erklärung in Frage kommen. Kausalitätsvermutungen sind zudem stets durch die *jeweilige Perspektive* subjektiv geformt. Die Aussage von jemandem (z. B. von einem Wissenschaftler), daß Unternehmung A den

<sup>1</sup> Vgl. z. B. Blalock (1971), Rescher (1970), H. Simon (1957), S. 10 ff., J. L. Simon (1970), Stegmüller (1969); zur betriebswirtschaftlichen, vorwiegend kosten-theoretischen Diskussion um die Kausalitätsproblematik vgl. Heinen (1958), D. Schneider (1961), Vodrazka (1964), Ehrt (1967), Schnutenhaus (1967), Riebel (1969), Menrad (1972).

Effekt E verursacht, „is an expression of some reflection in his mind of the material objective world, and not an expression about the material world directly“; die Wahrnehmungs- und Denkhängigkeit von Kausalitätsbehauptungen macht diese zu subjektiven Aussagen, wobei „ ‚subjective‘ simply implies that the pairing is a result of people’s perceptions, and many people can share a common perception, or at least they say they do“<sup>2</sup>.

Im vollen Bewußtsein dieser Grundlagenproblematik, die hier nicht weiter zu erörtern ist<sup>3</sup>, sind Operationalisierungsversuche des Kausalitätsbegriffs sowie Urteile zu betrachten, die über die Verursachung von außermärklichen externen Effekten getroffen werden.

J. L. Simon hat vier Kriterien vorgeschlagen, mit deren Hilfe die Subjektivität kausaler Vermutungen zerlegt und Aussagen mit kausalem Anspruch von Aussagen anderer Art in den Wirtschaftswissenschaften leichter unterschieden werden können. Auf der Basis dieser Kriterien soll im folgenden die Verursacherfrage für externe Effekte kurz beleuchtet werden, deren Beantwortung sowohl für die unternehmenspolitische Erfolgsbeurteilung als auch z. B. für die allgemeine Umweltschutzpolitik von großer Bedeutung ist.

Eine Aussage kann als kausal gelten, wenn sie die folgenden Merkmale erfüllt<sup>4</sup>:

- (1) Der vorgestellte Zusammenhang muß so überzeugend sein, daß ein Beobachter von der dahinter vermuteten prognostischen bzw. explanatorischen Kraft glaubt, sie sei stark genug, um *eine wissenschaftlich nützliche und interessante Aussage* zu machen.
- (2) Die Randbedingungen der Aussage dürfen nicht zu zahlreich und müssen für Außenstehende ausreichend beobachtungsfähig sein, so daß der Zusammenhang für eine *möglichst große Zahl von Fällen* als nützlich oder interessant gelten kann.
- (3) Es müssen gute Gründe dafür existieren, daß die vermutete Ursache nicht unecht ist bzw. daß eine möglicherweise auftretende *bessere Erklärungsvariable* mit der vermuteten Ursache *in gleicher Richtung variiert* (also nicht in den Randbedingungen festgeschrieben ist).

---

<sup>2</sup> J. L. Simon (1970), S. 228, Hervorhebungen weggelassen.

<sup>3</sup> Es handelt sich dabei letztlich um die philosophische Frage, inwieweit die allgemein anerkannte Überzeugung, daß alles, was geschieht, etwas voraussetzt, warum es geschieht, objektiv erkennbar ist, oder — wohin die jüngere Diskussion neigt — nur durch sprachliche Ausdrücke für jeweils subjektiv Wahrgenommenes interpretiert, interpersonell diskutiert und zeitweilig konsensfähig gemacht werden kann.

<sup>4</sup> Vgl. J. L. Simon (1970), S. 239 ff.

- (4) Eine Aussage, die mit dem Wissens- und Theoriegebäude der Wirtschaftswissenschaften verknüpft ist, wird aufgrund der früheren Leistungsfähigkeit dieser Wissenschaft eher als kausal angesehen als eine isolierte Aussage ohne Verbindungen zu dem überlieferten Wissen.

Es ist unschwer zu vermuten, daß das Ergebnis der Anwendung eines jeden der vier Kriterien sehr stark von dem Wissens- und Erfahrungshintergrund des Betrachters abhängen wird; "each person must render his own judgement about whether or not to call a given scientific statement 'causal'<sup>5</sup>." Andererseits gewährleistet eine gründliche Anwendung der Kriterien auch die Möglichkeit der Standpunkterklärung und eine Rationalisierung der Diskussion. Im folgenden sollen die drei häufig angeführten Verursacher-Behauptungen im Bereich der außermarktlichen externen Effekte (vor allem der ökologischen Umweltgefährdung) auf die Qualität ihres Kausalitätsanspruchs mit Hilfe der vorgenannten Kriterien kurz untersucht werden. Diese (sich zum Teil überschneidenden) Behauptungen lauten vereinfacht:

- (a) Die eigentlichen Verursacher sind in einer Marktwirtschaft die Konsumenten, weil sie durch ihre Kaufentscheidungen die steigenden Angebotsmengen, den stetigen Produktwechsel und die zugehörigen Produktionsverfahren mit allen Nebeneffekten akzeptieren<sup>6</sup>.
- (b) Das marktwirtschaftliche, auf Privateigentum, Eigeninteresse und Gewinn als Steuerungsgröße beruhende Wirtschaftssystem bewirkt die ungezügelter Entstehung externer Effekte und damit auch eine folgenreiche „doppelte Form der Naturvereinnahmung: eine aktive (freie Güter) und eine passive (Abfall)“<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> J. L. Simon (1970), S. 242, Hervorhebung im Original.

<sup>6</sup> Dies ist eine Ursachenvermutung nach der Maxime der Konsumentensouveränität („Der Verbrauch ist Ziel und Zweck einer jeden Produktion“; Smith [1974], S. 558); vgl. zu diesem Standpunkt auch das folgende Zitat aus Newsweek, 25. Januar 1970: „Der Schurke in diesem Spiel ist nicht der profituhungrige Unternehmer, den man bestrafen könnte, noch der nachlässige Beamte, den man ersetzen kann. Die Schurken sind die Verbraucher, die immer neuere, immer mehr, immer größere und billigere Spielzeuge nachfragen (oder sich zumindest dazu verleiten lassen, das zu tun), ohne sich die Kosten einer immer schmutzigeren, zunehmend stinkenden und vergifteten Umwelt vorzurechnen“; zitiert nach Kade (1971), S. 263; ferner Deutsches Industrieinstitut (1972), S. 10 f.; „Jeder einzelne von uns schafft ein kleines Problem, das mit demjenigen der anderen zur großen Lawine anwächst. Die wichtigsten Aufgaben im Umweltschutz fallen nicht dem Staat, nicht der Industrie, sondern den Bürgern zu. Erfolg oder Mißerfolg jeder Umweltpolitik wird davon abhängen, wie sie sich in ihrer Umwelt verhalten, ob sie bereit sind, Opfer zu bringen und Einschränkungen auf sich zu nehmen.“

<sup>7</sup> Kade (1971 a), S. 44. „Wer den Entstehungsort (die Unternehmungen, A. d. V.) mit der Verursachung verwechselt, hat nicht nur miserables Sprachgefühl, sondern muß sich den Vorwurf eines bewußten Sprachmißbrauchs zum Zwecke der Interessenverschleierung gefallen lassen.“ „Die Umweltkatastrophe ist

(c) Die Unmöglichkeit vollkommener Präferenzabstimmung und Vorausschau bei der Gestaltung von Willensbildung und Willensdurchsetzung ist sowohl in zentralistischen als auch in dezentralen Wirtschaftsordnungen Ursache für die Entstehung negativer externer Effekte. Diese Ursachen konkretisieren sich vor allem in einer *unvollständigen Rechnungsführung* und Kostenbelastung der Entscheidungseinheiten<sup>8</sup>.

Betrachtet man diese drei konkurrierenden Kausalaussagen im Lichte der vier zuvor genannten, sich zum Teil überschneidenden Kausalitätskriterien, so ergibt sich das folgende Bild:

Zu (1): Welcher der drei Aussagen hier kausale Relevanz zuzusprechen ist, läßt sich nur in Abhängigkeit von den jeweiligen Forschungsinteressen des Betrachters beurteilen. Tendenziell dürfte Aussage (a) hier am schlechtesten abschneiden, während (b) und (c) deshalb einiges Interesse auf sich ziehen könnten, weil sie eher Problembewältigungskonsequenzen erwarten lassen als (a). Außerdem ist die prognostische Kraft von (a) niedrig zu bewerten, weil die Unternehmungstätigkeit als wichtige, berücksichtigungspflichtige intermediäre Variable übergangen wird.

Zu (2): Hier schneidet (c) am besten ab, weil diese Behauptung das Wirtschaftssystem nicht als Nebenbedingung enthält.

Zu (3): Auch hier bewährt sich der „entscheidungstheoretische“ Erklärungsversuch (c) am besten, weil sich zahlreiche Versuche, wirtschaftssystemorientierte Ursachen als dominant herauszustellen, nicht aufrecht-erhalten ließen<sup>9</sup>. Es läßt sich zeigen, daß mit einer — in beiden System-

---

eine — vielleicht sogar langfristig die gefährlichste — Erscheinungsform des Grundwiderspruchs der kapitalistischen Produktionsweise, des Widerspruchs zwischen dem gesellschaftlichen Charakter der Produktion und der privaten Aneignung der Produktionsergebnisse.“ Kade (1971), S. 265, 268, ähnlich Ronge (1972).

<sup>8</sup> Beispielhaft für diese Auffassung Dahmén (1972), Goldman (1972), S. 80 ff., Möller (1973), Siebert (1973), S. 55 ff. „Die entscheidende institutionelle Ursache für das Ausmaß der Umweltschäden ist also die durch einen ‚Organisationsfehler‘ gegebene Möglichkeit der Kostenabwälzung zu Lasten Dritter, und nicht etwa das Gewinnstreben des einzelnen Unternehmers. In jeder Wirtschaftsordnung, die auf selbständiger Rechnungsführung einzelner Wirtschaftseinheiten beruht, verhält sich nämlich jede Wirtschaftseinheit durchaus systemgerecht, wenn sie alle gesellschaftlich akzeptierten Möglichkeiten der Kostensenkung nutzt. Das Prinzip der selbständigen Rechnungsführung seinerseits scheint ein organisatorisches Prinzip zu sein, ohne das keine hochgradig arbeitsteilige Wirtschaft auskommt. Es findet sich sowohl in den ‚kapitalistischen‘ als auch in den ‚sozialistischen‘ Ländern. Man mag die daraus resultierende Maxime des ‚was nicht verboten ist, ist erlaubt‘ nicht schätzen. Sie entspricht aber dem Organisationsprinzip und auch der Tatsache, daß die einzelnen vom Gesamtinteresse abweichende wirtschaftliche Individualinteressen haben.“ (Karsten [1972], S. 38).

<sup>9</sup> Vgl. die Beispiele etwa bei Goldman (1972), S. 80 ff., Siebert (1973), S. 58 ff., die Hinweise bei Möller (1973), ferner als Indiz auch die Tendenz zur Nicht-

typen möglichen — Variation der Entscheidungs- und Kostenzurechnungsstrukturen das Ausmaß der externen Effekte variiert, daß aber die Variation des Wirtschaftssystems nicht notwendigerweise eine Variation der Kostenanlastung bzw. des außermarktlichen Entscheidungsverhaltens zur Folge hat.

Zu (4): Die Anwendung dieses Kriteriums wird wesentlich von dem wissenschaftlichen Standort des einzelnen abhängen. Wer im reinen Liberalismus bzw. in der Marx'schen Analyse den wichtigsten und leistungsfähigsten wirtschaftswissenschaftlichen Theoriebereich sieht, wird den Aussagen (a) bzw. (b) mehr kausale Kraft zumessen. Diejenigen, die in den verschiedenen wirtschaftswissenschaftlichen Entwicklungsrichtungen, seien sie entscheidungs-, verhaltens- oder verfassungstheoretischer Art, eine wichtige Ergänzung sehen, werden eher einer Aussage vom Typ (c) kausale Relevanz zusprechen. Zu oft ist für sie die empirische Relevanz der Konsumentensouveränität erfolgreich angezweifelt und die Bedeutung von sozialen Konflikten und Interessen, die über den „kapitalistischen Grundwiderspruch“ hinausgehen, unter Beweis gestellt worden.

Die kurze vorangegangene Analyse ist zwangsläufig vereinfacht und vergrößernd. Selbstverständlich gibt es auch in diesem Bereich *Multi-kausalität*, so daß jede der genannten Ursachen in Teilen Bedeutung besitzt: Die schlaglichtartige Argumentation „läßt nicht den Schluß zu, daß das Wirtschafts- und Gesellschaftssystem und die mit ihm verknüpften Regeln zur Nutzung der Umwelt nicht das *Ausmaß* der Umweltbelastung beeinflussen“<sup>10</sup>. Auch hat ein steigendes Umweltbewußtsein der Konsumenten durchaus steuernde Kraft; es vermag die Durchsetzung einer Umweltschutzpolitik auf Unternehmungs- und Gesellschaftsebene zu beschleunigen<sup>11</sup>. Das Hauptproblem dürfte jedoch beim gegenwärtigen Diskussionsstand in der Art der *Organisation von Informations- und Entscheidungsstrukturen bei den öffentlichen und privaten Produzenten* liegen. Das Interesse an einer Veränderung dieser Strukturen kann von jeder gesellschaftlichen Gruppe getragen werden und zur Durchsetzung von informellen oder formellen Modifizierungen des Entscheidungsverhaltens führen.

---

auseinandersetzung mit der Ursachenproblematik für Umweltschäden in nicht-marktwirtschaftlichen Systemen bei Ronge (1972), S. 110: „Für Umweltschäden in anderen Systemen gibt es dann selbstverständlich auch Erklärungen, aber eben andere als für solche in kapitalistischen Systemen“ und bei Kade (1971), S. 259: „Gleichartige der Oberflächenerscheinungen ist keine Garantie für die Gleichheit der Ursachen. Man muß anläßlich der Umweltdiskussion ... darauf aufmerksam machen, daß sich hinter den sogenannten Systemvergleichen nichts anderes als eine billige, wissenschaftlich aufgeputzte Abschirmungstaktik verbirgt.“

<sup>10</sup> Siebert (1973), S. 61, Hervorhebung im Original.

<sup>11</sup> Vgl. oben S. 45 ff. sowie Frey (1972), S. 110.

Aus den Überlegungen ergibt sich, „daß eine eindeutige und objektive Identifizierung eines Verursachers von Umwelteinwirkungen nicht möglich erscheint“<sup>12</sup>. Dabei sind die Probleme, die sich aus Kausalketten für die Bestimmung des Verursachers ergeben, noch gar nicht diskutiert (z. B. vom Rohstoffherzeuger bis zum Händler oder Verbraucher des verarbeiteten Endprodukts; Ernährungsketten). Dennoch zeigt sich sowohl in der theoretischen umweltökonomischen als auch in der wirtschaftspolitischen Diskussion, daß die *Rechenwerke der Unternehmungen* besonders wichtige Ansatzpunkte für die Diskussion und die eventuelle offizielle Beseitigung der negativen externen Effekte sind. Es scheint deshalb sinnvoll, daß sich die Unternehmungen selbst auch für Zwecke einer erweiterten Erfolgsanalyse als „Ursache“ betrachten und die von ihnen ausgehenden identifizierbaren Effekte in ihre Politik einbeziehen. Dies gilt insbesondere für industrielle Produktionsbetriebe, die wegen der angewandten Produktionsverfahren und der produzierten Produkte als besonders „echte“ Verursacher angesehen werden: Nach Auffassung des Bundesministeriums des Innern wird es „am zweckmäßigsten sein, an einer Stelle der Produktion anzuknüpfen, weil damit auch Anreize gegeben werden, durch neue Verfahren oder Produkte die Umweltbelastung zu vermeiden“<sup>13</sup>. Industrielle Unternehmungen können sich demnach nicht darauf verlassen, daß auf absehbare Zeit andere Ursachen die wissenschaftliche und öffentliche Diskussion beherrschen und daß sie sich deshalb negative außermärkliche Effekte gar nicht oder nur in begrenztem Umfang zuzurechnen brauchten. Sie können prinzipiell — aus freien Stücken oder durch Verordnung — in die Lage versetzt werden, die externen Effekte zu beeinflussen, und gelten deshalb aus politisch-pragmatischer Sicht als „Ursache“: „The decision-maker will call a relationship ‚causal‘ if he expects to be able to manipulate it successfully“<sup>14</sup>.

### 212. Das Zurechnungsproblem<sup>15</sup>

Trotz dieser ansatzweisen Klärung der Verursachungsproblematik ist es nicht leicht, ein real auftretendes Ereignis eindeutig (ja/nein) als außermärkliche Konsequenz der Entscheidung einer Unternehmung zu kennzeichnen. Unabhängig vom Informationsstand lassen sich verschiedene Verlaufstypen von Ereignissen denken, die durch eine Entscheidung ausgelöst werden und die gemäß dem Grad der Eindeutigkeit des Zusammenhangs zwischen Entscheidung und eintretender Konsequenz ein-

<sup>12</sup> W. Schneider (1973), S. 461.

<sup>13</sup> Das Verursacherprinzip (1973), S. 7.

<sup>14</sup> J. L. Simon (1970), S. 242.

<sup>15</sup> Die mit diesem Teilproblem eng zusammenhängende Frage der Quantifizierbarkeit wird erst in Abschnitt 3. behandelt.

geteilt werden können. Je eindeutiger der Zusammenhang zwischen der Entscheidung und einem Ereignis ist, desto sicherer läßt sich diese Konsequenz dem Entscheidungsträger im nachhinein zurechnen. In Anlehnung an die Begriffssystematik von Gäfgen soll ein Überblick über die Möglichkeiten der unternehmensbezogenen Zurechnung von außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen gewonnen werden<sup>16</sup>.

Wenn immer gültige, deterministische Gesetze dazu führen, daß bestimmte Handlungskonsequenzen eintreten, so spricht man von *Sicherheit* bei der Bestimmung der Entscheidungsfolgen. Im Bereich der ex post-Analyse von außermarktlichen externen Effekten findet sich dieser Typus vor allem im Bereich der naturwissenschaftlich-technisch beschreibbaren Konsequenzen einzelner Entscheidungen. Hierzu zählen etwa produktionsverfahrensabhängige Abfallentstehung sowie Schadstoffemissionen in die Luft, in das Wasser oder in den Boden, Abnutzung des Straßenbelags durch Schwertransporte, Arbeitsunfälle an Produktionsmaschinen, Veränderungen der Atemluft durch Staubentwicklung in Fabrikationshallen u. ä.

*Deterministisch* zurechenbare außermarktliche Entscheidungskonsequenzen sind aber in der Regel (Ausnahme etwa: Arbeitsunfälle) nur die notwendige, nicht aber die hinreichende Bedingung für die Entstehung externer Effekte. Ob sich nämlich dadurch die Produktions- und Nutzensituation anderer Wirtschaftssubjekte ebenfalls mit Sicherheit ändert, hängt oft von weiteren Bedingungen ab, die in der Regel nicht als konstant gelten können<sup>17</sup>. Zum Beispiel kann eine dritte Unternehmung, deren Produktionsbedingungen sich durch die deterministische Schadstoffemission der verursachenden Unternehmung verändern könnten, durch *Faktorsubstitution* den Effekt für sich neutralisieren. Ob etwa eine deterministische Schadstoffemission zu spürbaren oder schädlichen Beeinträchtigungen der Wasser- oder Luftqualität führt, hängt entscheidend von der *Schadstoffkonzentration* und damit von dem Emissionsverhalten anderer Produzenten ab. Kann im genannten Fall das Niveau der sonstigen Emissionen als konstant unterstellt werden und ist die betreffende Umweltqualität durch ein technisch-physikalisches Maß definiert und allgemein akzeptiert, so läßt sich die Frage nach der Entstehung einer externen Entscheidungskonsequenz aufgrund einer deterministisch auftretenden Schadstoffemission mit Sicherheit sowohl ex post als auch ex ante beantworten. Die Unternehmung betrachtet sich dann sozusagen als „Proportionalitätsfaktor“ im Hinblick auf die Entwicklung der Schadstoffkonzentration. Eine deterministische Zurechnung ist möglich, weil „das Auftreten weiterer Verursacher externer Nachteile allein die technische Quantität des Schadens vergrößert. Dies ist generell aber nur

<sup>16</sup> Vgl. Gäfgen (1974), S. 106 ff.

<sup>17</sup> Vgl. auch unten Abschnitt 232.

bei chemisch-physikalischer Unterschiedslosigkeit der externen Effekte verschiedener Verursacher zu unterstellen. Addieren sich die Teilwirkungen zu arithmetischen Reihen, so muß der Gesamteffekt dann entsprechend der Mengengewichtung dem einzelnen Verursacher angelastet werden<sup>18</sup>.

Da die technologischen wie auch die Verhaltensbedingungen für eine Zurechnung unter Sicherheit nur selten vorliegen und manche emissionsbedingte externe Effekte nicht eindeutig und allgemein akzeptiert definiert sind (z. B. Lärmbelästigung, Gesundheitsbeeinträchtigung von Belegschaftsmitgliedern oder Nachbarn durch produktionsbedingte Emissionen, Grundwasserverunreinigung)<sup>19</sup>, wird eine solche Zurechnung von externen Ereignissen häufig nicht gelingen.

Bei *mehrdeutigen Konsequenzen* einer Entscheidung, die mit bestimmter Wahrscheinlichkeit eintreten, unterscheidet Gäfgen zwischen solchen Entscheidungen, die immer wieder getroffen werden, und solchen, die gelegentlich gefällt werden<sup>20</sup>. Im Falle von häufig zu fällenden Entscheidungen mit mehrdeutigen stochastischen Entscheidungskonsequenzen lassen sich die Folgeereignisse mit *Quasisicherheit* ex post zu rechnen, weil stets das gleiche stochastische Gesetz wirksam wird und demnach, gemäß dem Gesetz der großen Zahl, ein bestimmter Prozentsatz der Fälle eine bestimmte Konsequenz nach sich zieht.

Bezogen auf externe Effekte bedeutet dies z. B.: Wenn die Wahrscheinlichkeit der Belästigung durch einen bestimmten Lärmpegel 50 % beträgt, dann fühlt sich auf die Dauer jeder zweite Anlieger einer Produktionsanlage durch die Lärmemissionen belästigt. Wenn 40 % der Belegschaft Monotoniearbeiten ausführen und wenn solche Arbeiten mit 15 % Wahrscheinlichkeit zu Monotonieschäden mit Absentismusfolge führen, so sind im Durchschnitt 6 % der Gesamtbelegschaft monotoniebedingt abwesend. Vor allem im Falle von gesundheitlichen, aber auch schadstoffkonzentrationsabhängigen externen Effekten läßt sich auf diese Weise, falls *stochastische Gesetzmäßigkeiten* bekannt sind und häufig ausgelöst werden, eine quasisichere Zuordnung von außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen ermöglichen.

Bei selten oder einmalig zu fällenden Entscheidungen ist die nachträgliche Zurechnung externer Effekte trotz der Kenntnis von stochastischen Gesetzmäßigkeiten nur mit einer Chance möglich. Das Gesetz der großen Zahl kann hier die Sicherheit nicht erhöhen, weshalb man auch

<sup>18</sup> Littmann (1974), S. 26.

<sup>19</sup> Öffentliche Normierungen bestimmter als unzumutbar geltender Veränderungen der natürlichen Umwelt können allerdings hierbei eine Orientierungshilfe sein; vgl. z. B. die aufgrund der Gewerbeordnung und des Bundes-Immissionsschutzgesetzes erlassenen Verordnungen.

<sup>20</sup> Vgl. Gäfgen (1974), S. 108.

von *stochastischer Unsicherheit* spricht. Beispiele für diese Art unsicherer externer Entscheidungskonsequenzen sind vor allem solche Effekte, die sich durch eine gelegentliche Entscheidung vielleicht verstärken, aber nicht mit Sicherheit davon hervorgerufen werden, wie etwa das Absinken des Grundwasserspiegels, die Veränderung der Vegetation und des Klimas, Verstärkung der Ballungsprobleme, Förderung des Widerstands gegen Industrieansiedlungen aufgrund einer Standort-, Investitions- oder Verfahrensentscheidung. Zwar bestehen bei der Entscheidungsfindung Vorstellungen über die Wahrscheinlichkeit der Erzeugung dieser Konsequenzen. Es läßt sich jedoch ex post nicht klar herausfinden, ob und in welchem Ausmaß die Konsequenzen, falls sie auftreten, auch der gelegentlichen oder einmaligen Unternehmungsentscheidung zugerechnet werden können. Prognoseunsicherheit und Zurechnungsunsicherheit treten hier gemeinsam auf.

In engem Zusammenhang mit dem zuvor genannten Fall, der sich vor allem auf naturwissenschaftliche Folgen bezog, ist der letzte Zurechnungstypus von Entscheidungskonsequenzen zu sehen, nämlich der Fall der *rationalen Indeterminiertheit*. Sie liegt vor, wenn die „Konsequenzen nicht nur von der Wahl der Alternative durch den Akteur, sondern auch von den Wahlhandlungen anderer Akteure, die ihrerseits die Konsequenzen ihrer Alternativen vorauszuschätzen versuchen“, abhängen. Man „kann hier die Zusammenhänge nicht nur als Wahlumgebung eines Akteurs betrachten, sondern muß — um nur *einem* Akteur raten zu können — sich in die Lage *jedes* der beteiligten Akteure versetzen“<sup>21</sup>.

Konstellationen, in denen das Handlungsergebnis von der antizipierenden Erwartung der Handlungsweise der sozialen Umwelt abhängt, in denen die Konsequenzen also gemeinsames Produkt mehrerer erwartungsmäßig verbundener Handelnder sind, finden sich im Bereich der externen Effekte ausgesprochen häufig. Das Beispiel der regionalen Schadstoffkonzentration, die durch mehrere Produzenten verursacht wird, wurde bereits erwähnt. Besonders deutlich wird das Problem, wenn jeder der an einer Schadstoffkonzentration beteiligten Produzenten seine Emissionsentscheidung mit der Erwartung gefällt hat, daß die anderen sich jeweils weniger expansiv oder emissionsintensiv verhalten. Wem und wie ist die ex post eintretende Beeinträchtigung der Betroffenen zuzurechnen? Die Zurechnungsproblematik dieses Beispiels erhöht sich, wenn das Zusammentreffen unterschiedlicher Emissionen verschiedener Provenienz einen neuen, schädlichen Effekt erzeugt (etwa gesundheitliche Schäden in Ernährungsketten). Eine solche unlösbare Zurechnungsproblematik „tritt immer dann in Erscheinung, wenn die chemisch-physikalischen Eigenschaften externer Nachteile, die ein Wirtschaftssubjekt verursacht, durch das Hinzutreten eines oder mehrerer anderer

<sup>21</sup> Gäfgen (1974), S. 106 f., Hervorhebungen im Original.

Wirtschaftssubjekte nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Änderungen erfährt“<sup>22</sup>. Die Zurechnung auf eine Unternehmung ist nun kaum noch mittels Ersatzgrößen, z. B. Emissionsmengen, möglich<sup>23</sup>.

Aber nicht nur auf der Verursacherseite und nicht nur bei den Erwartungen über naturwissenschaftliche Entscheidungskonsequenzen zeigt sich das Problem der rationalen Indeterminiertheit bzw. Nichtzurechenbarkeit von externen Entscheidungskonsequenzen. Auch die Wahrnehmungen und Einstellungen der Betroffenen werden durch das Entscheidungsverhalten der Unternehmungen in unterschiedlicher Weise beeinflusst, und sie beeinflussen sich gegenseitig. Durch ein von Unternehmung A verursachtes Fischsterben in einem anderen Landesteil kann das Umweltbewußtsein der Bevölkerung bzw. der Politiker beispielsweise so alarmiert werden, daß gegen die bislang geduldeten (und vielleicht auch ökologisch nicht besonders schädlichen) Emissionen einer Unternehmung B plötzlich Forderungen erhoben werden. Wessen Entscheidungen ist die Steigerung der wahrgenommenen Beeinträchtigung zurechenbar? Ähnlich ist es bei Protesten gegen Industrieansiedlungen oder bei der Forderung nach Landschaftspflege. In diesen und ähnlichen Beispielen zeigt sich, daß das Auftreten außermärklicher externer Effekte vor allem ein Bewußtseinsphänomen ist, das durch die Externalisierung verschiedener Belastungen seitens einzelner Unternehmungen mittelbar mit beeinflusst wird, das sich der einzelnen Unternehmung jedoch in vielen Fällen nicht mehr rational zuordnen läßt.

*Zusammenfassend* ist festzustellen, daß sich die Frage der Zurechenbarkeit außermärklicher Ereignisse auf die Unternehmung in ähnlicher Weise stellt wie die Zurechnungsproblematik der Investitionsrechnung, der Absatzerfolgsrechnung oder der Kostenrechnung bei Kuppelproduktion: Neben verschiedenen Entscheidungsfolgen, die sich mit Sicherheit oder mit Quasisicherheit zuordnen lassen, sind vor allem Fernwirkungen und Verbundeffekte, die durch die Verhaltensweisen anderer Wirtschaftssubjekte mit erzeugt werden, typisch für das Wirksamwerden externer Effekte. Solche Verbundeffekte zeigen sich sowohl zeitlich horizontal (z. B. Erzeugung eines externen Problems durch mehrere simultan tätige Emittenten) als auch zeitlich vertikal (z. B. Problemverstärkung durch Verkettungen aufeinander bezogener Wahrnehmungen und Verhaltensweisen).

Angesichts dieser Grundlagenprobleme ist man häufig gezwungen, anstatt der durch die Entscheidung bewirkten tatsächlichen außermärkt-

<sup>22</sup> Littmann (1974), S. 26.

<sup>23</sup> Auch eine Zurechnung gemäß der zeitlichen Reihenfolge der Produktionsaufnahme der Verursacher wäre schwer zu begründen, weil die älteren Unternehmungen erst die Voraussetzung dafür bilden, daß die Aktivität der jüngeren Probleme erzeugt.

lichen Beeinträchtigung eines Dritten Ersatzgrößen anzusetzen, von denen vermutet wird, daß sie in einem ursächlichen Zusammenhang mit bestimmten externen Wertverzehren und subjektiven Beeinträchtigungen stehen, die aber nicht die externen Konsequenzen selbst darstellen<sup>24</sup>. Schadstoffemissionsmengen einer einzelnen Unternehmung oder die Beschreibung bestimmter Handlungsweisen (z. B. Bebauung von innerstädtischen Grünflächen) sind Beispiele für ein solches Vorgehen. Dabei „sind die ‚Folgen‘ einer Alternative also nicht empirische Folgen der Wahl dieser Alternative (echte Konsequenzen), sondern Begriffe zur Beschreibung der Alternative (*Pseudo-Konsequenzen*)“<sup>25</sup>.

522 | 22. Die Frage der Nichtbeteiligung an der Entscheidung

527 | Externe Effekte entstehen durch außermarktliche Einwirkung auf jemanden, der am Zustandekommen der verursachenden Entscheidung nicht beteiligt war. Es bedarf also zusätzlich zur obigen Untersuchung, wer als Verursacher gilt und in welcher Form ihm Entscheidungskonsequenzen zugerechnet werden können, auch einer Präzisierung, was unter Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung an einer verursachenden Entscheidung zu verstehen ist. Daraus ergeben sich Konsequenzen für die Abgrenzung des Kreises der betroffenen Individuen und Gruppen, die im Rahmen einer erweiterten Erfolgsanalyse zusätzlich zu berücksichtigen sind.

Abbildung 20 zeigt vereinfacht die vier Kombinationsmöglichkeiten, in denen Betroffenheit durch externe Effekte und Beteiligung an den verursachenden Entscheidungen auftreten können<sup>26</sup>:

|  |      | am Entscheidungsprozeß beteiligt |                                      |
|--|------|----------------------------------|--------------------------------------|
|  |      | ja                               | nein                                 |
| von außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen betroffen | ja   | 1<br>betroffene<br>Beteiligte    | 2<br>betroffene<br>Nichtbeteiligte   |
|  | nein | 3<br>unbetroffene<br>Beteiligte  | 4<br>unbetroffene<br>Nichtbeteiligte |

Abb. 20. Zusammenhänge zwischen Betroffenheit und Beteiligung

<sup>24</sup> Vgl. dazu auch unten Abschnitt 312.

<sup>25</sup> Gäfgen (1974), S. 110. Hervorhebung vom Verfasser.

Demnach gilt es, die in Feld 2 der Matrix abgegrenzten Betroffenen zu bestimmen, weil sie die eigentlichen Träger der außermärklich vermittelten externen Entscheidungsfolgen sind. Allerdings ist ihre empirische Bestimmung für Entscheidungen von Organisationen keineswegs problemlos. Entscheidungsbeteiligung tritt hier nämlich in verschiedenen Formen und Intensitäten auf. Besonders die Trennungslinie zwischen den Feldern 1 und 2 ist nicht so scharf, wie es möglicherweise auf den ersten Blick scheint.

### 221. Zustimmung, Ablehnung und Beteiligung

Zunächst kann jemand, der explizit und formal eine Entscheidung *zustimmend* mitträgt, nicht zugleich von den Konsequenzen dieser Entscheidung extern betroffen sein; er konnte seine Mitgestaltungsmöglichkeiten im Entscheidungsprozeß so wahrnehmen, daß er die Entscheidung unterstützt, also nicht von ihren Folgen wehrlos überrascht wird.

Eine andere Frage ist, ob Mitglieder des Entscheidungsgremiums, die *nicht zugestimmt* haben, Träger von externen Effekten sein können. Einerseits waren sie ja am Willensbildungsprozeß beteiligt, andererseits werden ihre Interessen offensichtlich negativ durch die Entscheidungsfolgen berührt. Es ist nun nicht nur, wie G. Kirsch meint, „eine Frage der zweckmäßigen Terminologie, ob man in dem Fall, wo die Folgen einer im Kollektiv getroffenen Entscheidung die Bedürfnisbefriedigung jemandes, der an der Entscheidung mitgewirkt hat, negativ berühren, von negativen Effekten reden soll“<sup>27</sup>. Faßt man den Externe-Effekte-Begriff als außermärkliches Abweichen vom Pareto-Optimum auf, so ergibt sich zwingend, daß auch die Beeinträchtigung der Interessen von Beteiligten, die nicht zustimmen, als externe Effekte einzustufen sind: Die Mehrheit der Zustimmenden hat sich besser stellen können, ohne daß die Minderheit der Neinsager dadurch unbeeinträchtigt bliebe. Sobald Entscheidungsbeteiligte „not fully consenting parties in reaching the decision or decisions which led directly or indirectly to the event in question“<sup>28</sup> sind, liegen die theoretischen Bedingungen für externe Effekte vor.

Das Abgrenzungskriterium „Entscheidungsbeteiligung“ ist also kein einfacher Ja/Nein-Maßstab, sondern ein gradueller, in seiner Intensität variierender Sachverhalt. Die Folge ist, daß es anders als in der Einmann-Unternehmung „im Falle kollektiver Entscheidungen nicht nur externe und interne Effekte gibt, sondern daß ein Zwischenbereich existiert, in welchen Entscheidungskonsequenzen einzuordnen sind je

<sup>26</sup> Inhaltlich ähnlich bei G. Kirsch (1974), S. 77 ff.

<sup>27</sup> G. Kirsch (1974), S. 168.

<sup>28</sup> Meade (1973), S. 15.

nach ihrem mehr oder weniger ausgeprägten Externalitätscharakter“<sup>29</sup>. Die möglichen Ausprägungen der Beteiligung haben demnach Bedeutung für die Berücksichtigung von externen Effekten bei der Erfolgsanalyse.

Die direkt an Unternehmungsentscheidungen beteiligten Individuen (z. B. Mitglieder des Vorstandes, des Aufsichtsrats, leitende Angestellte usw.) kommen als Betroffene von außermarktlichen externen Effekten nur in Frage, wenn sie überstimmt werden<sup>30</sup>. Die Beeinträchtigung, die diese (meist nicht sehr zahlreichen) Personen dadurch erfahren, ist jedoch wahrscheinlich nicht so bedeutend, daß sie in der erweiterten Erfolgsanalyse zu erscheinen hätte. *Betroffene Satellitengruppen wie Anlieger, Konsumenten, Arbeitnehmer sind eher zum Kreis der potentiell zu Berücksichtigenden zu zählen*<sup>31</sup>. Im Grundsatz handelt es sich bei Überstimmungen in Entscheidungsgremien für die Überstimmten um echte außermarktliche und externe Beeinträchtigungen, deren Gesamtumfang mit zunehmender Zahl der Ja-Stimmen tendenziell abnimmt (vgl. Abbildung 21)<sup>32</sup>.

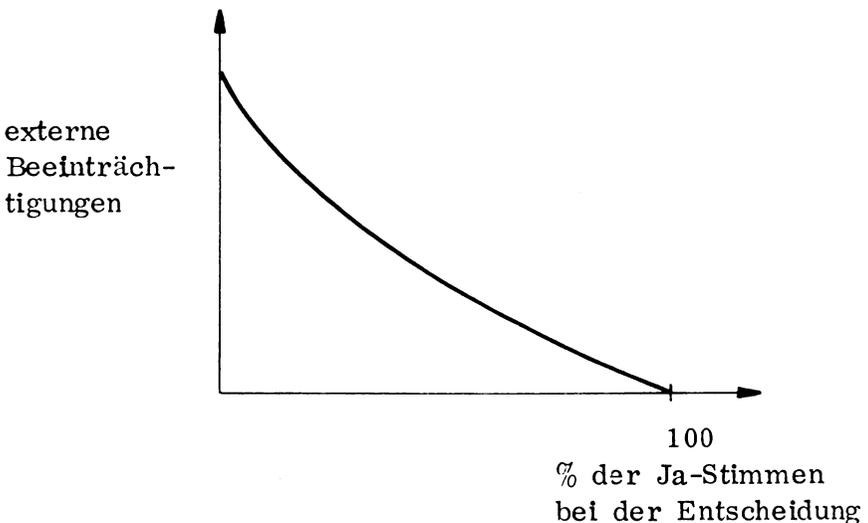


Abb. 21. Abhängigkeit der externen Beeinträchtigung vom Ausmaß des Konsens im Entscheidungskollegium

<sup>29</sup> G. Kirsch (1974), S. 169.

<sup>30</sup> Besonders für vertraglich verpflichtete Mitglieder der Kerngruppe wäre zu fragen, ob das Risiko, überstimmt zu werden, nicht durch den eingegangenen Vertrag mitentgolten ist, es sich also um einen internen Effekt handelt.

<sup>31</sup> Die Auswahl läßt sich nur im Einzelfall ausdiskutieren und hängt zudem von Relevanzkriterien ab, die weiter unten (23.) umrissen werden.

<sup>32</sup> Analog zu Buchanan/Tullock (1962), S. 63 ff.; das Bewertungsproblem wird hier als gelöst unterstellt.

### 222. Indirekte Beteiligung

Die Mitglieder der Entscheidungsgremien sollen vielfach nicht ihre eigenen Interessen im Entscheidungsprozeß vertreten, sondern als *Repräsentanten von Interessengruppen* agieren (z. B. Vertreter von Arbeitnehmern, Aktionären, Lieferanten, Kunden, Kapitalgebern, öffentlicher Hand usw. im Aufsichtsrat). Sofern die Gremien mit Entscheidungen befaßt sind, die Auswirkungen auf die von einzelnen Mitgliedern vertretenen Gruppen haben, ist zu prüfen, ob die Entscheidungsfolgen für diese Gruppen als externe Konsequenzen im Sinne der hier verwandten Begriffssystematik einzustufen sind oder nicht. Gelingt es den Gruppenrepräsentanten, die Interessen der Vertretenen bei der Entscheidungsfindung voll durchzusetzen, so entstehen ex definitione für die jeweilige Gruppe keine externen Folgen; falls die Repräsentierten nämlich nachher außermarktliche Entscheidungsfolgen zu tragen haben, geschieht dies nicht gegen ihren Willen, sondern unter ihrer ausdrücklichen Zustimmung zu dem gesamten „Entscheidungspaket“. Eine derartige Konstellation dürfte allerdings nicht der Regelfall sein. Vielmehr kommt es in den meisten Fällen zu einer *mehr oder weniger unvollkommenen Interessenrepräsentanz*<sup>33</sup>. Abbildung 22 gibt einen typologischen Überblick über die Realisierungsmöglichkeiten der indirekten Interessenvertretung.

Geht man davon aus, daß ein Gruppenrepräsentant im Entscheidungsgremium eine Entscheidung unterstützt, die für die von ihm Repräsentierten folgenreich ist, so entstehen nur im Fall 2 mit Sicherheit keine externen Effekte; der Repräsentant hat nämlich die Bedürfnisse der Betroffenen im Entscheidungsprozeß adäquat zur Geltung gebracht, so daß die Betroffenen als zustimmend beteiligt gelten können. Bei der Konstellation 1 hängt es vom „guten Willen“ bzw. von der Vereinbarkeit der Gruppeninteressen mit den eigenen Interessen des Repräsentanten ab, ob die indirekte zustimmende Entscheidungsbeteiligung zu externen Effekten führt oder nicht. In den Fällen 3 und 4 ist es weitgehend als Zufall anzusehen, ob eine Kongruenz zwischen den im Entscheidungsprozeß vom Repräsentanten vertretenen und den bei den Repräsentierten vorhandenen Bedürfnissen und Interessen erreicht wird; die Repräsentierten können oder wollen sich nicht verständlich machen, so daß der Repräsentant, auch wenn er sich den Interessen der Gruppe verpflichtet fühlt, seinen Auftrag nicht völlig erkennen kann.

Bei der Ablehnung einer mit Mehrheit durchgesetzten Entscheidung kann man allerdings sofort von externen Effekten sprechen, wenn spätere außermarktliche Entscheidungsfolgen Bedürfnissen der Repräsen-

<sup>33</sup> Vgl. zu den prinzipiellen Problemen der Amalgamierung von Wertordnungen vor allem Arrow (1963); zu den speziellen Fragen der indirekten Beteiligung und zum folgenden z. B. G. Kirsch (1974), S. 225 ff.

|  |      |   |  |
|--|------|---|--|
|  |      | Die Repräsentanten haben die Möglichkeit, ohne Berücksichtigung der oder gegen die artikulierten Wünsche der Repräsentierten zu entscheiden:                        |  |
|  |      | ja  | nein   |
| Die Mitglieder der Interessengruppe sind bereit und in der Lage, den Repräsentanten in den Entscheidungsgremien ihren Willen (Bedürfnisse, Interessen) verständlich zu machen: | ja   | 1<br>Versetzung der Interessenvertretung; die Repräsentanten können sich bei ihren Entscheidungen nach dem Willen der Repräsentierten richten, müssen es aber nicht | 2<br>Ungestörte Interessenvertretung; die Repräsentanten können und müssen sich bei ihren Entscheidungen nach dem Willen der Repräsentierten richten           |
|  | nein | 3<br>Isolierte Interessenvertretung; die Repräsentanten können und müssen sich nicht bei ihren Entscheidungen nach dem Willen der Repräsentierten richten           | 4<br>Gestörte Interessenvertretung; die Repräsentanten können sich bei ihren Entscheidungen nicht nach dem Willen der Repräsentierten richten, müssten es aber |

Abb. 22. Wirkungsweisen indirekter Entscheidungsbeteiligung

tierten zuwiderlaufen; selbst ein formaler Zustimmungsakt der Repräsentanten hat nicht stattgefunden.

Die Unsicherheiten einer ungestörten, gleichsam vollkommenen Interessenvertretung sind demnach beträchtlich. Ihr Ausmaß hängt u. a. von der Homogenität und der Größe der zu repräsentierenden Gruppe sowie von der Gestaltung der Anreize und Kontrolle der Repräsentanten durch die Repräsentierten ab. Aus diesen Gründen ist es kaum möglich, aus der Tatsache einer Entscheidungsunterstützung durch Interessenvertreter im Entscheidungsgremium ohne weiteres auf das Einverständnis der Repräsentierten und damit auf die Nichtentstehung externer Effekte zu schließen. Zwar dient die Pluralität der Entscheidungsgremien vor allem dem Zweck, die unerwünschten Nebenfolgen der unternehmerischen Entscheidungen zu verringern, und dies dürfte durch die Repräsentation der verschiedenen Interessen eher gelingen als ohne sie. *Aufgrund der Unvollkommenheit der repräsentativen Interessenvertretung und wegen der Notwendigkeit, bei divergierenden Interessen Kompromisse zu schließen, bleibt aber stets eine Menge unberücksichtigter Bedürfnisse bestehen, deren entscheidungsbedingte Beeinträchtigung dann zu außermarktlichen externen Effekten führt.*

Für die Gestaltung einer umweltorientierten Erfolgsbetrachtung läßt sich demnach nicht ohne weiteres das Abstimmungsverhalten der Repräsentanten als Indikator dafür benutzen, ob die außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen für die repräsentierte Gruppe als extern oder intern einzustufen sind. Wegen der großen Schwierigkeiten, die einer Effektivitätsanalyse der jeweiligen indirekten Beteiligungsverhältnisse entgegenstehen, und unter Beachtung des Kriteriums der umfassenden Bedürfnisorientierung erscheint es sinnvoll, außermarktliche Entscheidungskonsequenzen, die von repräsentierten Gruppen zu tragen sind, im Zweifelsfall als externe Effekte einzustufen, auch wenn die Zustimmung der Betroffenen nicht mit Sicherheit festgestellt werden kann. Eine solche Betrachtungsweise ließe sich auch wie folgt begründen: Die verschiedenen in den Entscheidungsprozessen der Unternehmung formal oder informal repräsentierten Interessengruppen führen tendenziell zu einer unter den jeweiligen Kommunikations- und Machtverhältnissen bestmöglichen Mitgestaltung der zur Debatte stehenden Alternative. Außermarktliche Folgen, die dennoch von den Repräsentierten als Beeinträchtigung empfunden werden, verweisen auf das Ausmaß an nichtrealisierter Interessendurchsetzung und sind bei der Erfolgsanalyse prinzipiell zu berücksichtigen<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Deswegen ist es konsequent, neben anderen Gruppen auch die Belegschaft in die Betrachtungen einzubeziehen, obwohl sie im Vergleich zu anderen Gruppen über ein höheres Ausmaß an Entscheidungsbeteiligung verfügt. Vgl. auch Kap. IV. 222.

Die vorstehenden Überlegungen gingen von der Prämisse aus, daß zum Entscheidungszeitpunkt die Informationen über die internen und externen Konsequenzen der Alternative sowohl den Repräsentanten als auch den Repräsentierten zur Verfügung stehen. Tauchen nach der Entscheidung erst Informationen über negative externe Konsequenzen auf oder kommt es zu unbekanntem außermarktlichen Folgen, so sind diese, sofern sie von den Gruppen als Beeinträchtigung angesehen werden, als externe Konsequenzen einzustufen.

### 223. *Symbolische Beteiligung*

Weiterhin ist zu fragen, ob nicht durch Akzeptierung und Teilnahme an den Spielregeln der Unternehmungs- und Wirtschaftsverfassung sowie der politischen Ordnung insgesamt eine Art *Grundkonsens* für die damit auch auftretenden negativen Nebenfolgen verbunden ist. Eine solche als symbolisch zu bezeichnende Beteiligung besteht in einer habituell-formalen, verfahrensgebundenen Zustimmung der potentiell Betroffenen zu Grundsatzentscheidungen, generellen Verhaltensweisen oder formalen Wahl- und Entscheidungsprozeduren der Leitungsgremien<sup>35</sup>. Durch die symbolische Beteiligung könnte zum Ausdruck gebracht werden, daß man mit den Strukturen des Ordnungssystems einschließlich seiner eventuellen Nebeneffekte einverstanden ist. Als unternehmensrelevante Beispiele sind denkbar: die formelle Zustimmung der Betriebsversammlung oder der Hauptversammlung zu größeren Unternehmungsentscheidungen, die innerbetriebliche Meinungsbefragung, die Befragung der von einer Investition betroffenen Bevölkerung einer Region, die widerspruchslose öffentliche Bekanntmachung von Entscheidungen, die formelle Teilnahmeentscheidung der Organisationsmitglieder oder auch die rückhaltlose Bejahung der gegebenen Wirtschaftsordnung. In einem weiteren Sinne könnte auch die Teilnahme an der parlamentarischen Wahl und die demokratische Legitimation der daraus hervorgehenden politischen Willensakte als symbolische Beteiligung der potentiell Betroffenen an der öffentlichen Kontrolle des Unternehmensverhaltens gewertet werden, so daß alles, was von öffentlichen Instanzen nicht verboten würde, als akzeptiert gelten könnte.

So wichtig solche und ähnliche Mechanismen zur prinzipiellen Legitimations- und Loyalitätssicherung für bestehende formale Strukturen in sozialen Systemen sowie zur Akzentuierung der globalen gesellschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Willensbildung sein mögen, sie lassen sich *nicht so auslegen, daß dadurch den externen Effekten die definitive Möglichkeit der Entstehung entzogen würde*. Das vereinzelt anzutreffende direkte Zustimmungsritual der potentiell betroffenen Gruppen zu größeren Unternehmungsentscheidungen vollzieht sich für die

<sup>35</sup> Vgl. vor allem Luhmann (1969), ferner G. Kirsch (1974), S. 270 ff.

Abstimmungsberechtigten meist unter recht eingeschränkten Informationsbedingungen und kann nicht als Einverständnis mit allen Detailfragen späterer Entscheidungen gewertet werden, durch die sich ihre Produktions- oder Nutzensituation faktisch verschlechtern kann. Zwar signalisieren erfolgreich verlaufene symbolische Zustimmungsverfahren Legitimität für die zur Debatte gestellten Rahmenentscheidungen in dem Sinne, daß „eine generalisierte Bereitschaft, inhaltlich noch unbestimmte Entscheidungen innerhalb gewisser Toleranzgrenzen hinzunehmen“<sup>36</sup> besteht; sie „verkleinern und entschärfen das Moment der Überraschung, das mit der Entscheidung verbunden ist“<sup>37</sup> und wirken damit am Rande auch internalisierend. In ihrer Allgemeinheit vermögen sie jedoch nicht konkrete, als erheblich empfundene produktions- oder nutzenbeeinträchtigende Entscheidungsfolgen zu legitimieren. Solche Entscheidungskonsequenzen, denen die Betroffenen trotz global erteilter (symbolischer) Unterstützung ausgeliefert sind, lassen sich auch als Enttäuschungen interpretieren, d. h. als Wahrnehmung einer „Täuschung über die wirkliche Komplexität der Welt, insbesondere über das wirkliche Handlungspotential der Menschen“<sup>38</sup>. *Der Regulierung solcher Enttäuschungserlebnisse und ihrer eventuell dysfunktionalen Folgen dient dann z. B. die staatliche Umweltschutzpolitik bzw. die umweltorientierte Erfolgsanalyse auf Unternehmungsebene.*

Für eine theoretisch exakte Abgrenzung und Operationalisierung des Begriffs außermarktlich vermittelter externer Entscheidungsfolgen hat die Diskussion der Definition von „Nichtbeteiligung“ der Betroffenen eine Reihe von prinzipiellen Fragen aufgeworfen. Die fließenden Grenzen zwischen Beteiligung und Nichtbeteiligung erschweren natürlich das Auffinden von operationalen Grundsätzen für die Ausgestaltung der erweiterten Erfolgsbetrachtung. Als Richtschnur ließe sich anführen, daß immer dann, wenn die von Nebenfolgen Betroffenen nicht an dem verursachenden Entscheidungsprozeß (z. B. Investitionsentscheidung) unmittelbar teilgenommen und der Entscheidung dabei nicht ausdrücklich zugestimmt haben, außermarktliche externe Effekte vorliegen. Im Falle von indirekter Beteiligung ist jeweils die Qualität der Repräsentanz zu beurteilen, bevor die Externalität einer Entscheidungsfolge bestimmt werden kann.

### 23. Die Frage der Relevanz

#### 231. Grundlegende Probleme

Neben den zuvor diskutierten Fragen der Bestimmung von externen Effekten stellt sich zusätzlich das Problem ihrer Beurteilung im Hin-

<sup>36</sup> Luhmann (1969), S. 28.

<sup>37</sup> Ebenda, S. 232.

<sup>38</sup> Ebenda, S. 233 f.

blick auf die Notwendigkeit, sie in die Erfolgsanalyse einzubeziehen. Die zunächst einleuchtend erscheinende Forderung, *alle* irgendwie bestimmbaren externen Effekte zu berücksichtigen, erscheint nicht einlösbar. Da sich der Begriff der externen Effekte auf alle außermarktlichen, bei Unbeteiligten anfallenden Entscheidungskonsequenzen bezieht, ist seine Extension überaus groß. Alle nur denkbaren, von Dritten wahrgenommenen und nicht marktlich oder anderweitig sanktionierbaren entscheidungsbedingten Produktions- und Nutzenbeeinflussungen fallen unter diesen Begriff. Die Beeinträchtigung des ästhetischen Empfindens eines Passanten durch eine Fabrikmauer, die unentgeltliche Nutzung einer geringen Grundwassermenge, die Erzeugung von Gesundheitsbelastungen durch Umweltverschmutzung oder die Auslösung von Arbeitsunfällen durch unsichere Fabrikationsanlagen erzeugen alle in sehr unterschiedlichem Ausmaß direkte Veränderungen der Nutzen- oder Produktionsfunktionen anderer Wirtschaftssubjekte und erfüllen damit jeweils die Merkmale des Begriffs. Ganz offensichtlich wäre es jedoch nicht sinnvoll, sie alle in die Erfolgsbetrachtung einzubeziehen.

Wegen dieser Begriffsdehnung, durch die prinzipiell alle möglichen (psychischen, physischen, sozialen oder technischen) Entscheidungsinterdependenzen, die nicht innerhalb des gegebenen Ordnungsrahmens geregelt sind, in die neoklassische Gleichgewichtsanalyse einbezogen werden können, wird manchmal Kritik an dem Konzept der externen Effekte geübt. Kapp spricht wegen der rein formalen, ohne empirische Korrespondenzregeln versehenen Eigenschaften des Begriffs von „empty box‘ character“, „cover-all concept“ und „terms ... with no empirical content“<sup>39</sup>. Diese grundsätzlich auf jede Formaltheorie zutreffende Kritik erscheint insofern verständlich, weil die Theorie keine inhaltlichen Kriterien zur Bestimmung der relevanten externen Effekte anzugeben vermag und darin auch nicht ihre Aufgabe sieht. Die Theorie der externen Effekte liefert lediglich den formalen Rahmen zur systematischen Abbildung und zum prinzipiellen Verständnis der Wirkungsweise außermarktlicher Interdependenzen. Die empirische Interpretation des formalen Schemas überläßt sie den Wertungen und Zwecken des jeweiligen Anwenders<sup>40</sup>.

Eine derartige Ausgangssituation verursacht Schwierigkeiten für die Gestaltung der erweiterten Erfolgsanalyse: Alle externen Effekte lassen sich zum einen nicht definieren, da ein inhaltliches Abgrenzungskriterium fehlt, zum anderen wäre ein solches Vorgehen aufgrund der zu erwartenden großen Menge von Entscheidungsinterdependenzen auch unpraktikabel. Außerdem wandelt sich die Menge aller externen Effekte ständig in Abhängigkeit vom technischen Fortschritt, von den sozialen Verhaltensweisen und vom ökonomischen Aktivitätsniveau<sup>41</sup>. Eine pro-

<sup>39</sup> Vgl. Kapp (1972), S. 97, 98, ähnlich auch Kapp (1969), besonders S. 345 ff.

<sup>40</sup> Vgl. auch insbesondere Thiemeyer (1968), S. 196 ff., der die Abhängigkeit der Extension des Kostenbegriffs von gesellschaftlichen Wertvorstellungen betont.

<sup>41</sup> Aus den genannten Gründen ist auch nicht, wie Heigl meint (vgl. oben Abschnitt 12.), zu erwarten, daß mit zunehmender rechtlicher Normierung das

blembezogene Auswahl muß deshalb auf Wertungen fußen, die prinzipiell angreifbar sind und intersubjektiv unterschiedlich interpretiert werden. Nimmt man dabei einen gesamtgesellschaftlichen Standpunkt ein, so dürften diese Wertungen anders ausfallen als bei einem unternehmensbezogenen Standpunkt. (52.3)

Ausgehend von früher angestellten Überlegungen<sup>42</sup> werden im folgenden einige Anhaltspunkte zu einer *unternehmungspolitisch* (nicht primär gesellschaftspolitisch) orientierten Auswahl von relevanten aus der Menge aller externen Effekte diskutiert (wobei sich die Perspektiven natürlich überschneiden): *Die freiwilligen Komponenten einer umweltorientierten Erfolgsanalyse sollten demnach dazu dienen, die Probleme, die durch Rückwirkungen von externen Effekten möglicherweise auf die Unternehmung zukommen, frühzeitig zu erkennen, um sie gegebenenfalls zu antizipieren oder um vorbereitet darauf zu reagieren.* Externe Effekte, die solche unternehmensbezogenen Konsequenzen nicht vermuten lassen, können in anderen Zusammenhängen gleichwohl sehr bedeutsam sein; sie mögen auch durch staatlichen Zwang internalisiert werden; aber ihr Auftreten beeinflusst vermutlich Unternehmungspolitik und Unternehmungserfolg in keinem bemerkenswerten Ausmaß.

Eine solche unternehmenszentrierte Auswahl vermag vielleicht wohlfahrtsökonomisch oder idealtheoretisch nicht zu befriedigen. Solange jedoch den Unternehmungen kein vollständiger, verbindlicher und dauerhafter Katalog mit operationalisierten Auswahlkriterien vorliegt, läßt sich bei Zugrundelegung der realistisch erscheinenden „sozialen Motivation“ der Unternehmungsführung<sup>43</sup> keine andere Verfahrensweise diskutieren. Allerdings soll die unternehmungspolitische Betrachtungsweise des Problems im Sinne des Kriteriums „umfassende Bedarfsorientierung“ weit angelegt sein. Es handelt sich dabei — kostentheoretisch gesprochen — um eine Prüfung der Frage, ob die durch außermärkliche externe Entscheidungsfolgen beeinträchtigten Werte „Güter“ im Sinne des wertmäßigen Kostenbegriffs darstellen, deren Verzehr auch für die Unternehmung ein Problem bedeuten kann<sup>44</sup>. (52.4)

---

Problem der Umweltrechnungslegung zu einer vernachlässigungsfähigen kleinen Dimension zusammenschrumpfen wird.

<sup>42</sup> Vgl. Kap. I. 32., 33.

<sup>43</sup> Vgl. Kap. I. 23.

<sup>44</sup> Vgl. Heinen/Picot (1974), S. 356 ff., wo das Problem aus dem Blickwinkel der Theorie des betriebswirtschaftlichen Kostenbegriffs erörtert wird. Im folgenden steht die organisationstheoretisch-sozialwissenschaftliche Betrachtungsweise dieser Frage im Vordergrund. Die Darstellung versucht dabei die grundlegenden Zusammenhänge und Probleme sichtbar zu machen. Die sich daran anschließenden bzw. sich damit überschneidenden Fragen der konkreten Messung und Bewertung von relevanten Effekten werden in Abschnitt 3. behandelt.

Als unternehmungspolitisch relevant müssen solche außermarktlichen externen Folgen der Unternehmungstätigkeit gelten, deren verhaltensbezogene, ökonomische oder politische Folgewirkungen im Umfeld der Unternehmung die Zielerreichung der Unternehmung, die Stabilität des politischen Systems<sup>45</sup> der Unternehmung oder die Existenz der Organisation „Unternehmung“ insgesamt erheblich beeinträchtigen können. Dies zeigt sich dadurch, daß die externen Konsequenzen bei den Betroffenen zu Verhaltensweisen führen, durch die sich das Unterstützungspotential des politischen Systems der Unternehmung verringert oder die hohe Forderungen an das System nach sich ziehen. Häufig dürfte sich die unternehmungspolitische Relevanz erst auf dem Umweg der staatspolitischen Relevanz der Effekte zeigen, über die dann auf die Unternehmung eingewirkt wird. Demnach sind in die Relevanzüberlegungen auch die möglichen Arten und der Umfang des staatlichen Tätigwerdens mit einzubeziehen. Zum Zeitpunkt der Unternehmungsentscheidung selbst wird versucht, die möglichen externen Effekte zu prognostizieren und auf ihre Relevanz zu untersuchen<sup>46</sup>. Für Zwecke der ex post-Erfolgsbeurteilung stellt sich das Problem in anderer Weise: *Es ist zu überprüfen, ob alle bekanntgewordenen Effekte relevant und ob alle relevanten Effekte bekannt geworden sind.*

### 232. Relevanzbedingungen

Kann man davon ausgehen, daß durch eine entsprechende Ausgestaltung und Anwendung der externen und internen Informationsgewinnungsinstrumente<sup>47</sup> die außermarktlichen Effekte insgesamt bekannt geworden sind, so stellt sich noch allein die Frage nach der Relevanzbeurteilung: Von welchen Bedingungen hängt es ab, ob aufgetretene externe Effekte unternehmungs- und erfolgspolitisch gegenwärtig bereits relevant sind bzw. in Zukunft relevant werden?

Der politische Gesetzgeber beantwortet diese Frage unter Hinweis auf die kostenmäßigen Konsequenzen eines Effekts für die Gesellschaft, d. h. durch monetäre Bewertung der durch die Effekte bewirkten Veränderungen: Für ihn „ist für die Anwendung des Verursacherprinzips nur diejenige ökologische Veränderung relevant, die zu externen Kosten

<sup>45</sup> Vgl. insbesondere W. Kirsch (1971), S. 121 ff.

<sup>46</sup> Vgl. die Überlegungen bei Picot (1975 a), S. 3 ff.

<sup>47</sup> Für die unternehmungsexterne Suche nach außermarktlichen Entscheidungsfolgen stehen beispielsweise die Instrumente der Markt- und Meinungsforschung, die offiziellen Statistiken der Umweltbehörden sowie unternehmensbezogene ökologische Untersuchungen, für die unternehmensinterne Informationssuche die Beauftragten für Arbeitssicherheit und Immissionsschutz, der Betriebsrat, die Betriebsstatistik sowie innerbetriebliche Meinungsbefragungen zur Verfügung. Vgl. auch die konzeptionellen Vorschläge in Kapitel IV.

führt oder führen kann“<sup>48</sup>. Nach welchen Gesichtspunkten eine solche Relevanzbeurteilung vorgenommen wird, ist nicht näher erläutert. Es ist jedoch anzunehmen, daß der erwartete Druck der Betroffenen in Richtung auf eine staatliche und/oder verursacherbezogene Regulierung der entstandenen Nachteile dabei ein wichtiger Anhaltspunkt ist. Auf die Erwartungen der sozialen Umwelt wird auch die Unternehmungsführung ihre Relevanzbeurteilung abstellen. Linowes beschreibt dies treffend, wenn auch wenig operational; für ihn sind solche Effekte zu berücksichtigen, „which have been brought to the attention of management — items that would improve the welfare of people, safety of the product and/or conditions of the environment and that a reasonably prudent, modern, socially conscious management would be expected to undertake — but which this management chooses to ignore“<sup>49</sup>. Für eine systematische Erfolgsanalyse müßte jedoch versucht werden, diese globalen Relevanzbegriffe weiter zu verfeinern.

Zunächst beeinflussen die *aktuellen Bedürfnisse*, auf die die verursachte externe Entscheidungskonsequenz gegenwärtig oder in Zukunft bei den Betroffenen trifft, das Ausmaß der Denk- und Handlungsrelevanz des Effekts. Je stärker eine außermärkliche Entscheidungsfolge aktuelle Bedürfnisse und zentrale Einstellungen berührt (fördert bzw. beeinträchtigt), desto eher sind von den Betroffenen Verhaltensreaktionen zu erwarten<sup>50</sup>. „Wird der Betroffene ... von den externen Nachteilen in so einem Ausmaß geschädigt, daß er wünscht, auf den Verursacher in Richtung einer Einschränkung seiner Aktivitäten einzuwirken, so handelt es sich um relevante externe Nachteile, liegen die Auswirkungen unter diesem Schwellenwert, so handelt es sich um irrelevante externe Nachteile“<sup>51</sup>. Die empfundene Beeinträchtigung übersteigt also im Falle relevanter Effekte die erwarteten Kosten für die Anstrengungen zur Verminderung der Beeinträchtigung. Die Trennungslinie zwischen Relevanz und Irrelevanz ist dabei fließend und wandelt sich im Zeitablauf. Zu betonen ist, daß es dabei auf die wahrgenommene Bedürfnisbeeinträchtigung ankommt, nicht auf eine naturwissenschaftlich-ökologisch objektivierbare Veränderung. Einstellungen und aktuelle Motivation sind wandelbar und je nach Erfahrung, Informationsstand, individueller Selbstwahrnehmung und Situationsmerkmalen unterschiedlich ausgeprägt.

Es kann durchaus sein, daß sich die Öffentlichkeit aufgrund früherer Erfahrungen über sichtbare Emissionen (z. B. relativ harmlose dunkle

<sup>48</sup> Das Verursacherprinzip (1973), S. 6.

<sup>49</sup> Linowes (1973), S. 38.

<sup>50</sup> Vgl. zur Rolle und Wandelbarkeit von Einstellungen in der Umweltpolitik sowie zu den Problemen ihrer Interpretation und Erfassung besonders White (1966), Lowenthal (1966), Kates (1970); ferner Campbell (1972).

<sup>51</sup> Knappe (1974), S. 20.

Rauchwolken) mehr erregt, die jedoch weniger gesundheitsgefährdend sind als z. B. unsichtbare Gasemissionen. Die Wahrscheinlichkeit, daß die Information über die tatsächlich schädliche Emission bekannt wird und ebenfalls Reaktionen hervorruft, ist allerdings groß. Wegen des Einflusses der jeweiligen sozio-ökonomischen Situation ist es auch schwierig, die Relevanz eines aufgetretenen externen Effekts vorauszubestimmen. Das subjektive Bedürfnis nach einer sauberen Umwelt ist beispielsweise für Mitglieder einkommensschwacher oder schlecht informierter Schichten sowie in Zeiten wirtschaftlicher Depression weniger dringlich. Für materiell besser gestellte oder wohlinformierte Bürger sowie in wirtschaftlichen Blütezeiten gewinnt es dagegen an Bedeutung. Externe Effekte, die die Produktionsgrundlagen der Industrie wesentlich zu beeinträchtigen drohen (z. B. produktionsrelevante Verschlechterung der Wasserversorgung durch räumliche Konzentration der Investitionen), treffen gesamtwirtschaftliche Bedürfnisse fundamentaler und lösen eher politische Verhaltensreaktionen aus als z. B. die ästhetische Veränderung der Landschaft durch eine Fabrikanlage. Sind aber zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens z. B. des zuletzt genannten Effekts kaum andere, dringender erscheinende öffentliche Probleme zu bewältigen, so kann auch die Frage der Ästhetik eines Industriebaus zu einem relevanten, d. h. Unternehmung und öffentliche Institutionen beschäftigenden Problem werden.

Weiterhin lassen sich Interdependenzen zwischen der marktlichen Befriedigung von Bedürfnissen und der wahrgenommenen Relevanz von externen Effekten der zugehörigen Marktprozesse aufzeigen: Erst z. B. durch die intensive marktliche Befriedigung des Bedürfnisses nach Individualtransport verstärkt sich die öffentliche Auseinandersetzung mit den negativen Nebeneffekten der Nutzung von Automobilen, weil erst danach höhere Bedürfnisschichten erkannt und relevant werden können. In diesem Zusammenhang müssen auch die Möglichkeiten der Beeinflussung relevanter Einstellungen durch öffentliche oder private informationspolitische Instrumente erwähnt werden.

Außerdem haben die *zeitliche Reichweite* der außermarktlichen Konsequenzen und die erwartete *zeitliche Verteilung* des Auftretens der potentiell betroffenen Bedürfnisse Einfluß auf die Relevanz<sup>52</sup>. Ist die Wirkungsdauer des externen Effekts nur sehr kurz und punktuell, so ist eine schnelle Verhaltensreaktion wenig wahrscheinlich. Werden für die Wirkungsdauer des Effekts (z. B. Zeit zum ökologischen Abbau gesundheitsbeeinträchtigender Schadstoffemissionen oder Produktbestandteile) eine

<sup>52</sup> Probleme des zeitlichen Horizonts der Betroffenen und des zeitlichen Auftretens der Effekte haben allerdings in der Planung weitaus größeres Gewicht, weil dort die Frage der Prognose und ex ante-Internalisierung von eventuell erst in späteren Generationen anfallenden Effekten zur Debatte steht, während hier die tatsächlich aufgetretenen externen Effekte zu beurteilen sind, die aus zurückliegenden Entscheidungen der Unternehmung stammen.

Verbreitung der relevanten Informationen und eine Verstärkung des Umweltbewußtseins prognostiziert, so ist seine Relevanz höher einzu-  
stufen.

Problematisch für die Gewinnung von Prognoseaussagen über die künftige Relevanz ist die Definition des Ausgangs- oder Normalzustandes bzw. — in der Sprache der Entscheidungslogik — des „relativen Nullpunkts“, der bei der Bemessung eines externen Effekts zugrunde gelegt wird. Die Betroffenen durchlaufen Lernprozesse, welche zu einer Gewöhnung, verbunden mit einer Senkung ihres Anspruchsniveaus, oder zu einer Intensivierung der wahrgenommenen („faktisch unverminderten“) Beeinträchtigung, verbunden mit einer Erhöhung der Ansprüche, führen. Außermarktliche Beeinträchtigungen, die heute kaum registriert werden, können morgen erhebliche Probleme aufwerfen (z. B. Beseitigung von Baumbeständen im Innenstadtbereich durch private oder öffentliche Bauherren), und solche, die heute viel Ärger verursachen, könnten sich morgen als praktisch gegenstandslos erweisen, weil die damit verbundenen Schädigungen nicht eintreten bzw. als erträglich gelten (z. B. Erwärmung eines Flußlaufs um 2° Celsius durch Kühlwasser). Die Frage ist, welche Bezugsbasis der urteilenden betroffenen Individuen als „normal“ zu betrachten ist. Da sich die Wertsysteme der Menschen, soweit sie z. B. die Definition und Bewertung der Natur, der Gesundheit und der Rolle der eigenen Interessen im Verhältnis zu irgendwelchen Gemeinschaftsinteressen angehen, wandeln, „können . . . negative Folgerscheinungen . . . nicht absolut und auch nicht abstrakt gesehen und beurteilt werden, sondern nur in Beziehung mit dem jeweiligen Anspruchsniveau der Betroffenen“<sup>53</sup>. Dies gilt für primär psychisch bedingte Effekte (z. B. „Normalfreude“ an einer Landschaft) ebenso wie für primär naturwissenschaftlich bedingte Nebeneffekte (z. B. „Normalzustand“ des Wassers)<sup>54</sup>.

Für die Relevanz von externen Effekten ist weiterhin von Bedeutung, in welchem Maße die Betroffenen in der Lage sind, sich im Umfeld der Unternehmung bzw. der staatlichen Willensbildung Gehör zu verschaffen. Dies ist letztlich eine Frage der *Macht*, d. h. der *Einwirkungsmöglichkeit* eines Individuums oder einer Gruppe auf das spätere Verhalten der Unternehmung. Organisierten und institutionalisierten Interessengruppen wird es eher gelingen, sich zu artikulieren und durchzusetzen, als den nicht organisierten verstreuten Interessen von Individuen und informellen Gruppen. Organisierte Interessenvertretungen zeichnen sich

<sup>53</sup> Heinemann(1974), S. 97, ähnlich Campbell (1972); vgl. auch Kap. IV. 212.

<sup>54</sup> Vgl. auch Littmann (1974), S. 23 f.: „Eine ‚Null-Marke‘ auf der Skala der Gewässerverschmutzung, die den natürlichen Zustand eines bestimmten Flusses ohne Auftreten externer Effekte kennzeichnen soll, kann i. d. R. nicht genau ermittelt werden; sie stellt eine Fiktion dar, die bestenfalls durch grobe Schätzung der Eigenschaften unbelasteter natürlicher Gewässer festzulegen ist.“

außerdem aufgrund ihrer besseren Informationsgrundlagen durch eine größere Zukunftsorientierung aus<sup>55</sup>. Dies gilt gleichermaßen für die Rückwirkungen externer Entscheidungsfolgen auf die Unternehmung wie auf staatliche Instanzen. Demnach wäre zu fragen, ob aktuelle Bedürfnisse, die durch externe Effekte betroffen werden, über eine wirk-same organisatorische Repräsentanz<sup>56</sup> in der Öffentlichkeit verfügen.

Die Relevanzeinstufung externer Effekte ist also zusammenfassend sowohl aus der Sicht der Verursacher und Politiker als auch besonders aus der Perspektive der Betroffenen werturteilsabhängig sowie von nicht zu unterschätzender Dynamik. Beide Aspekte können von der „reinen“ Theorie nicht erkannt werden, sondern lassen sich erst durch eine sozialwissenschaftlich-realthoretische Betrachtungsweise erschließen. Das Faktum der Dynamik bei der Einschätzung außermarktlicher Beziehungen macht ihre systematische Einbeziehung in unternehmungspolitische Entscheidungen zu einem Problem besonderer Art. Trotz der Unbestimmtheit und Allgemeinheit der angeführten Relevanzkriterien ist eine derartige, vom Erfolgsstandpunkt einer Unternehmung ausgehende Bedeutungsanalyse einer vordergründigen Einbeziehung aller tagespolitisch interessant erscheinenden Themen — ein in der Sozialbilanzdiskussion häufiger anzutreffender Standpunkt — vorzuziehen. Sie erlaubt eine *Eingrenzung der verursachten außermarktlichen Entscheidungsinterdependenzen auf diejenigen Fälle, die kurz- oder mittelfristig erfolgswirksam sein können*<sup>57</sup>.

### 233. Relevanzhypothesen und Zurechenbarkeit

In welchem Ausmaß ein auftretendes außermarktliches Ereignis tatsächlich unternehmungspolitisch relevant wird, läßt sich nur mit Unsicherheit bestimmen; das Wissen über das gegenwärtige oder künftige Eintreten der notwendigen Bedingungen (aktuelle Motivation, zeitliche Verteilung, Macht) ist stets ungenau, und die Betroffenen reagieren in vielen Fällen erst mit schwer prognostizierbarer zeitlicher Verzögerung. Die Entscheidung über die Einstufung eines externen Effekts als unternehmungspolitisch relevant oder irrelevant muß also auf unsicheren, häufig wenig spezifischen *Hypothesen* aufbauen. Für jeden Effekt sind Vermutungen über die Wirkungsweise bei den verschiedenen Gruppen von möglicherweise Betroffenen und über deren Reaktionsformen zu bilden. Je nach Beurteilung dieser Hypothesen bestimmt sich der *Infor-*

<sup>55</sup> Vgl. z. B. Scharpf (1971), S. 8 f.

<sup>56</sup> Vgl. einige Bedingungen dafür oben in Abschnitt 222.

<sup>57</sup> Die ökonomische Bewertung dieser Erfolgswirksamkeit müßte eigentlich simultan erfolgen; sie wird jedoch der Übersichtlichkeit halber in Abschnitt 3. diskutiert.

*mationsgrad*<sup>58</sup> der Unternehmung über die Relevanz der von ihr verursachten externen Effekte.

Der Informationsgrad bemißt sich nach der (mit Hilfe von Wahrscheinlichkeiten gemessenen) Plausibilität der Hypothesen bei gegebenen Informationstatsachen. *Volle Information* darüber, daß ein externer Effekt unternehmungspolitisch relevant ist, soll bestehen, wenn nur die Hypothese über das *Eintreten der Relevanzbedingungen* plausibel ist. *Starke Information* über die Relevanz liegt vor, wenn die Hypothesen über den Eintritt der Relevanzbedingungen wahrscheinlicher sind als die über das Nichteintreten. *Schwache Information* zeichnet sich durch eine ähnliche Plausibilität der verschiedenen Hypothesen aus. *Starke Information* über die Irrelevanz besteht bei einem Überwiegen plausibler Hypothesen zum *Nichteintritt der Relevanzbedingungen* gegenüber den Relevanz-Hypothesen. Bei *voller Information* über die Irrelevanz ist schließlich nur die Hypothese des Nichteintritts der Relevanzbedingungen plausibel.

Kombiniert man die verschiedenen Informationsgrade über die Relevanz von externen Effekten mit den weiter oben beschriebenen Typen der *unternehmungsindividuellen Zurechenbarkeit* externer Effekte, so entsteht das in Abbildung 23 wiedergegebene Tableau. Darin wird als zusätzliche Determinante der unternehmungsbezogenen Relevanz externer Entscheidungsfolgen der Grad der Eindeutigkeit, mit der sie einem Verursacher zugerechnet werden können, hinzugezogen. Es erscheint plausibel, daß außermärkliche Konsequenzen, die in der Öffentlichkeit die Bereitschaft zu Verhaltensreaktionen erzeugen, um so eher auf eine Unternehmung zurückwirken, je einfacher sie ihr zugerechnet werden können. Bei nicht exakt zurechenbaren Effekten (Fall der rationalen Indeterminiertheit) werden die Unternehmungen dagegen von der Öffentlichkeit möglicherweise in eine Art Kollektivschuld genommen. Daraus können sich zwar auch unternehmungsbezogene Reaktionen (z. B. vonseiten des Gesetzgebers) ergeben; doch sind diese mit größerer zeitlicher Verzögerung zu erwarten als im Falle sicherer Zurechenbarkeit, der unmittelbar zu einem reaktiven, ökonomisch relevanten Verhalten der betroffenen Gruppe (z. B. Abwanderung oder Widerspruch von Kunden, Lieferanten, Belegschaft<sup>59</sup>) führen kann.

Aus Abbildung 23 wird einmal mehr die Schwierigkeit deutlich, aus der Menge aller möglichen externen Entscheidungsfolgen diejenigen mit Hilfe von nachprüfbaren Kriterien auszugliedern, die wichtig erscheinen. Zu der Zurechnungsproblematik und der stets unsicheren Hypothesenbildung über die Relevanz für den Unternehmungserfolg tritt nun noch die *Risikoeinstellung* des unternehmerischen Entscheidungsträgers. Bei hoher Risikobereitschaft wird die Menge der als unternehmungs- und erfolgspolitisch relevant geltenden Effekte relativ gering sein (z. B. schräg

<sup>58</sup> Vgl. zu dem Begriff und seiner Verwendung im folgenden Gäfgen (1974), S. 131 ff.

<sup>59</sup> Vgl. Hirschmann (1970).

| Zurechenbarkeit der externen Effekte auf die Unternehmung | Informationsgrad über die Relevanz externer Folgen |  | 1. volle Information | 2. starke Information                         | 3. schwache Information | 4. starke Information | 5. volle Information |
|---|--|--|----------------------|---|-------------------------|-----------------------|----------------------|
|   | über den Eintritt der Relevanzbedingungen          |  |                      | über den Nichteintritt d. Relevanzbedingungen |                         |                       |                      |
| 1. Sicherheit   |  |  |                      |   |                         |                       |                      |
| 2. Quasisicherheit  |  |  |                      |   |                         |                       |                      |
| 3. stochastische Unsicherheit                             |  |  |                      |   |                         |                       |                      |
| 4. rationale Indeterminiertheit                           |  |  |                      |   |                         |                       |                      |

-  = Relevanzbereich bei hoher Risikobereitschaft gegenüber den unternehmensbezogenen Rückwirkungen aus externen Entscheidungsfolgen
-  = zusätzlicher Relevanzbereich bei mittlerer Risikobereitschaft gegenüber den unternehmensbezogenen Rückwirkungen aus externen Entscheidungsfolgen
-  = zusätzlicher Relevanzbereich bei geringer Risikobereitschaft gegenüber den unternehmensbezogenen Rückwirkungen aus externen Entscheidungsfolgen

Abb. 23. Möglichkeiten der Abgrenzung unternehmensrelevanter externer Entscheidungsfolgen in Abhängigkeit von ihrer Zurechenbarkeit und vom Informationsgrad über ihre Rückwirkungen

schrattierte Flächen in Abbildung 23). Sie vergrößert sich jeweils bei mittlerer (senkrecht schraffierte Fläche) und bei geringer Risikobereitschaft (waagrecht schraffierte Fläche).

Die vorangegangenen Ausführungen zur Unternehmungspolitik haben für die staatliche Politik in analoger Weise Gültigkeit. Sie unterstreichen den politischen, wertgeladenen Charakter des Problems der Handhabung außermärklicher externer Effekte. Die idealtheoretische oder naturwissenschaftliche Analyse bzw. Demonstration des Nachweises von Entscheidungsinterdependenzen ist dafür eine notwendige Voraussetzung; sie vermag jedoch keine Auskunft über die Dringlichkeit der Auseinandersetzung mit externen Effekten zu geben. Hierüber entscheiden vielmehr die stets ungenauen Erwartungen bzw. die Erfahrungen über die Verhaltenswirksamkeit der externen Effekte im sozio-ökonomischen Kräftefeld.

Als Ergebnis der Relevanzbeurteilung läßt sich eine Einwirkungsmatrix denken, die über die Art und die Relevanz der außermärklichen Entscheidungskonsequenzen einer Betrachtungsperiode unter Berücksichtigung der verschiedenen Gruppen von Betroffenen Auskunft gibt. In Abbildung 24 ist das formale Schema einer solchen Matrix wiedergegeben<sup>60</sup>.

| Betroffene<br>ex-<br>terne<br>Entscheidungsfolgen | Betroffene |      |      |      |      |      |
|---|------------|------|------|------|------|------|
|   | a          | b    | c    | d    | .... | m    |
| 1   | +          | -    | ⊙./. | ./.  |      | -    |
| 2   | -          | -    | +    | ./.  |      | -    |
| 3   | ./.        | ./.  | -    | -    |      | +    |
| 4   | -          | ⊙./. | -    | ./.  |      | ⊙./. |
| ⋮   |            |      |      |      |      |      |
| ⋮   |            |      |      |      |      |      |
| n   | -          | -    | -    | ⊙./. |      | -    |

+ = positiver Effekt    ./.

= negativer Effekt

- = Indifferenz

⊙ = relevanter Effekt

Abb. 24. Einwirkungsmatrix für außermärklich vermittelte externe Entscheidungskonsequenzen

<sup>60</sup> Vgl. Picot (1975 a), S. 9 f.; ähnlich Littmann (1974), S. 37.

### 3. Probleme der Erfassung von relevanten außermarktlich vermittelten externen Entscheidungskonsequenzen

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich gleichsam auf die *unternehmungspolitische Grundsatzanalyse* der Berücksichtigung außermarktlicher Entscheidungskonsequenzen in der Erfolgsanalyse. Der folgende Abschnitt widmet sich den wichtigsten Detailproblemen, die bei einer *konkret-rechnerischen Erweiterung* der Erfolgsanalyse zu bewältigen sind. Selbstverständlich bestehen zwischen den beiden Aspekten enge Zusammenhänge.

Anders als die zuvor behandelten Problemkreise, die in der Literatur über außermarktliche Entscheidungsinterdependenzen kaum beachtet werden, hat die Messung und Bewertung der „normalen“ Entscheidungskonsequenzen, insbesondere der betriebswirtschaftlichen Kosten und Leistungen<sup>1</sup>, aber auch der externen Effekte<sup>2</sup>, große Aufmerksamkeit gefunden. Im folgenden ist deshalb auf diejenigen Problemaspekte der Themenstellung einzugehen, die in der Literatur bisher wenig Aufmerksamkeit gefunden haben.

In naheliegender Analogie zur Vorgehensweise der betriebswirtschaftlichen Kostentheorie (bei Zugrundelegung des wertmäßigen Kostenbegriffs) wird im folgenden zunächst kurz die Meßproblematik der Mengenkompente, d. h. der außermarktlichen externen Effekte im eigentlichen Sinne, diskutiert (31.). Anschließend werden Fragen der Bewertung der zuvor mengenmäßig ermittelten Effekte (Überführung in soziale Kosten) erörtert (32.). Beide Teilprobleme beeinflussen die Gestaltungsmöglichkeiten einer erweiterten Erfolgsbetrachtung.

Messung und Bewertung sind nicht so deutlich voneinander zu trennen, wie dies die folgende Gliederung unterstellt und die Theorie nahelegt<sup>3</sup>. Meßsubjekt, Meßmethode, Meßprozeß sowie die Vorauswahl der Meßobjekte implizieren häufig Wertungen, die auch den eigentlichen Akt der Bewertung mitbeeinflussen<sup>4</sup>. Die Trennung erfolgt, um die praktischen Teilprobleme der Erfassung deutlich zu machen. Außerdem sollen die Möglichkeiten und Alternativen einer monetären Bewertung außermarktlicher Entscheidungskonsequenzen zusammenhängend diskutiert werden.

<sup>1</sup> Vgl. insbesondere Adam (1970), Engels (1962), Gäfgen (1974), 7. Kapitel, Hasenack (1970), Heinen (1974 a), S. 48 ff. und 309 ff., Kloidt (1964), Mattesich (1970), Szyperski (1962).

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Bohm/Kneese (1971), Teil III, Conn (1972), Freeman et al. (1973), Heinen/Picot (1974), S. 356 ff., Jäger (1974), S. 164 ff., Knetsch/Davis (1966), Littmann (1974), S. 21 ff., Reichardt (1970 a), Siebert (1973), S. 102 ff., Materialienband (1971).

<sup>3</sup> Vgl. Kloidt (1964), S. 302.

<sup>4</sup> Vgl. zu diesen Problemen z. B. Szyperski (1962), S. 116 ff., Marr (1974), S. 247 ff., Picot (1975 b), S. 219 ff. und 245 ff.

### 31. Meßmöglichkeiten der Mengenkompente

#### 311. Überblick über mögliche Meßobjekte

Die Untersuchung des Relevanzproblems hat die betriebswirtschaftlich wichtige Frage bereits beleuchtet, ob es sich bei externen Beeinträchtigungen überhaupt um eine *Mengenkompente* im Sinne des betriebswirtschaftlichen Kostenbegriffs handelt (Gutscharakter, Verzehrkriterium, Leistungsbezogenheit)<sup>5</sup>. Es wurden die Bedingungen aufgezeigt, unter denen die Unternehmung als „eigentlicher“ Verursacher von Belastungen gilt und unter denen die Erzeugung negativer externer Entscheidungsfolgen das Potential an positiv-unterstützender oder indifferent-duldender Einstellung gegenüber der Unternehmung vermindern oder völlig verbrauchen kann. Das von den verschiedenen Gruppen in der Unternehmungsumwelt zur Verfügung gestellte Unterstützungspotential ist eine notwendige Voraussetzung für den erfolgreichen Fortbestand der Unternehmungsorganisation. Die Relevanz einer außermarktlichen externen Entscheidungskonsequenz zeigt demnach den leistungsbedingten Verzehr eines knappen, d. h. nicht beliebig verfügbaren Gutes an<sup>6</sup>. „Ohne die Fähigkeit, die relevante Unterstützung zu sichern, kann kein politisches System funktionsfähig bleiben.“ Das politische System der Unternehmung muß deshalb bestrebt sein, „seine Entscheidungen auf einen Konsens mit denjenigen zu gründen, von deren Unterstützung das System abhängt“<sup>7</sup>. *Da relevante außermarktliche Entscheidungskonsequenzen sowohl die Unterstützungsbereitschaft als auch die Konsensfähigkeit der Organisation beeinträchtigen und der notwendige Konsens mit der Umwelt nicht beliebig durch die Unternehmung erzwungen werden kann<sup>8</sup>, werden durch solche Nebeneffekte mehr oder weniger gewichtige leistungsbezogene Verzehrsvorgänge von knappen Gütern eingeleitet, über die die Entscheidungsträger möglichst konkret zu informieren sind.* Eine solche Information setzt die Messung der Verzehrarten voraus.

„Unter Messen soll . . . die Zuordnung von Zahlen zu Objekten oder Ereignissen gemäß Regeln verstanden werden“<sup>9</sup>. „Im vorliegenden Zusammenhang sind als *Meßobjekte die unternehmungspolitisch relevanten Beeinträchtigungen der Produktions- oder Nutzensituation von Unternehmungen, privaten und öffentlichen Haushalten anzusehen, die durch außermarktliche Konsequenzen der Entscheidungen einer Unter-*

<sup>5</sup> Vgl. auch Heinen (1974 a), S. 58 ff., Heinen/Picot (1974), S. 356 ff.

<sup>6</sup> Zur Frage des Gutscharakters von Verhaltenspotentialen aus einzelwirtschaftlicher Sicht vgl. besonders Marr (1974), S. 16 ff.

<sup>7</sup> W. Kirsch (1973), S. 27, 28.

<sup>8</sup> „Konsens und Zwang sind beides ‚knappe Ressourcen‘ des politischen Systems.“ Luhmann (1969), S. 28.

<sup>9</sup> Szyferski (1962), S. 56.

*nehmung entstehen.* Es ist sehr schwierig, dieses weite Feld möglicher Beeinträchtigungen zu systematisieren und die einzelnen Schadenskategorien so zu definieren, daß jeweils Aussagen über ihre Meßmöglichkeiten gemacht werden können. (Dieser Aspekt wurde bei der Behandlung der Bestimmungsprobleme [2.] ausgeklammert.)

An dieser Stelle eine konkrete Systematisierung und jeweilige inhaltliche Bestimmung aller Beeinträchtigungskategorien zu entwerfen, ist nicht möglich. Ganz abgesehen davon, daß sich z. B. selbst in der kaum noch überschaubaren Flut von Literatur zu Problemen der Umweltbelastung Ansätze zu einer umfassenden, im Hinblick auf systematische Messungen und Entscheidungsrelevanz spezifizierten Gliederung nicht finden (höchstens in Ansätzen für Teilbereiche), überstiege ein solches interdisziplinäres Problem auch bei weitem die Möglichkeiten eines Einzelwissenschaftlers<sup>10</sup>. Außerdem hängt eine unternehmensbezogene Gestaltung sehr stark vom jeweiligen Einzelfall ab. Die Abbildungen 25 und 26 geben einen beispielhaften, aber keineswegs vollständigen *Überblick über die Vielzahl möglicher Kategorien negativer, außermarktlich vermittelter externer Entscheidungsfolgen.* Für jeden dieser Effekte wären, soweit er als relevant angesehen wird, die Meßmöglichkeiten zu erörtern und Meßregeln festzulegen.

Die Gliederung der Abbildung 25<sup>11</sup> zählt in den Kategorien 1. bis 3. direkte, von der Unternehmung auf andere Wirtschaftssubjekte ausgehende außermarktliche Beeinträchtigungen auf. In der 4. Kategorie sind die wichtigsten Belastungen der natürlichen Umwelt gruppiert, die wiederum auf die Situation einer oder mehrerer der zuvor genannten Gruppen negativ einwirken können. Da sich die Belastungen der natürlichen Umwelt meist vermittelt und auf mehrere Gruppen von Wirtschaftssubjekten zugleich auswirken und heute eine so große Bedeutung haben, sind sie gleichsam als Beeinträchtigungen einer besonderen Interessensgruppe ausgewiesen. Dabei muß man sich jedoch darüber klar sein, daß sie nicht für sich selbst, sondern stets nur über die von Wirtschaftssubjekten wahrgenommene Beeinträchtigung zu negativen externen Entscheidungsfolgen und politisch relevant werden können. Die Trennschärfe zwischen den vier Kategorien und innerhalb derselben ist nicht durchgehend; so sind z. B. innerbetriebliche Luftverunreinigungen oder Lärmertfaltungen zugleich Verschmutzungen bzw. Inanspruchnahmen der natürlichen Umwelt.

---

<sup>10</sup> Vgl. zu den damit zusammenhängenden Problemen z. B. die Diskussion um das Umweltinformationssystem U MPLIS: Das Informationssystem (1973), Günther (1973), Kunz/Rittel (1973), Zimmermann (1973); ferner Deininger (1974) sowie die Hinweise bei Littmann (1974), S. 26 ff.

<sup>11</sup> Teilweise in Anlehnung an Langhammer (1974), ferner an die im Materialienband (1971) angeführten Schädigungen.

Abb. 25. Überblick über negative außermarktlich vermittelte externe Effekte, die von einer Unternehmung ausgehen und als Meßobjekte auftreten können

| 1. auf private Haushalte                           | 2. auf andere Unternehmungen                       | 3. auf den Staat <sup>c)</sup>  | 4. auf die natürliche Umwelt  |
|--|--|---|---|
| 11. innerbetrieblich (Arbeitskräfte) <sup>a)</sup> | 12. außerbetrieblich                               | 21. Vermehrung des Inputs durch Umweltbelastungen (vgl. 4.)                 | 41. als Gebrauchs-faktor (Gebrauch regenerativer Ressourcen für die Abfallbeseitigung)                |
| 111. physische Belastungen                         | 121. produktionsbedingt                            | 22. konkurrierende Nutzung von knappen (erschöpfbaren) Gratisgütern         | 42. als Verbrauchs-faktor <sup>d)</sup> (Verbrauch nicht regenerativer Ressourcen für die Produktion) |
| — Berufskrankheiten                                | — Lärm   |   |   |
| — Arbeitsunfälle                                   | — Erschütterung                                    |   |   |
| — Arbeitslärm                                      | — Verunstaltung der Landschaft                     |   |   |
| — Arbeitstemperatur                                | — Umweltbelastungen (vgl. 4.)                      |   |   |
| — Luftverunreinigung                               | 122. produktbedingt <sup>b)</sup> (Ge-, Verbrauch) | 32. Bereitstellung öffentlicher Leistungen aufgrund industrieller Tätigkeit | 411. Luftverschmutzung  |
| — Bewegungsarmut                                   | — Gesundheits-schäden                              | — Straßennetz   | — klimatische Ver-änderungen  |
| — Schicht- und Nachtarbeit                         | — Beeinflussung durch Werbung                      | — Siedlungen  | — Vegetations-Veränderungen   |
| 112. psychische Belastungen                        | — Umweltbelastungen (vgl. 4.)                      | — Bildungsleistungen für Kinder ausländischer Arbeiter                      | — Gesundheits-schäden   |
| — Monotonie  |  | — Gesundheits-wesen   | — Sachschäden   |
| — Maschinen-abhängigkeit                           |  | — Wasser- u. Ener-gieversorgung u. a.                                       | 412. Wasser-verschmutzung   |
| — Spezialisierungs-folgen                          |  |   | — Verschlechterung der Wasserqualität von Binnen-gewässern und Meeren                                 |
| — Streß  |  |   | — Fischsterben  |
|  |  |   | — Aufheizung von Gewässern  |
|  |  |   | 422. Abbau von Bodenschätzen  |
|  |  |   | — Erze  |
|  |  |   | — fossile Stoffe  |
|  |  |   | — Gesteine  |
|  |  |   | — Bergschäden   |
|  |  |   | — Bodenbedarf (vgl. 421)  |
|  |  |   | 423. Wasserverbrauch  |
|  |  |   | — Senkung des Grundwasser-spiegels  |
|  |  |   | 424. Sauerstoffverbr. (falls Verbrauch global größer als Regeneration)                                |
|  |  |   | — Geruchs-belästigung   |
|  |  |   | — Landschafts-Veränderung   |
|  |  |   | — Vegetationsstö-rung durch Müll-deponien   |

a) Soweit nicht „entgolten“ bzw. entschädigungspflichtig<sup>12</sup>.

b) Soweit aufgrund von verschiedenen, aber prinzipiell möglichen Qualitätskontrollen, Sicherheitsvorkehrungen, Produktänderungen, Produktinformationen usw. entstanden.

c) Soweit nicht durch Gebühren oder sonstige Abgaben entgolten und nur soweit sie als Konsequenzen einzelwirtschaftlicher Entscheidungen anzusehen sind<sup>13</sup>.

d) Soweit eine akzeptierbare Definition von „Raubbau“ gelingt<sup>14</sup>.

### Umweltbelastungen nach Hauptschadensverursachern<sup>1)</sup>

| Schadensverursacher<br><br>Belastung der Umwelt | Montanindustrie | Energiewirtschaft | Steine, Erden,<br>Glas, Keramik | Chemische Industrie<br>im weiteren Sinne | Übrige Industrie | Baugewerbe | Land- und<br>Forstwirtschaft | Massenverkehr | Individualverkehr | Private Haushalte,<br>Dienstleistungen | Öffentliche<br>Verwaltung | Militär | Entsorgung   | Gesamtmenge <sup>2)</sup>                    |
|---|-----------------|-------------------|---------------------------------|--|------------------|------------|------------------------------|---------------|-------------------|--|---------------------------|---------|--------------|--|
|   | A               | B                 | C                               | D  | E                | F          | G                            | H             | I                 | J                                      | K                         | L       | M            | in Millionen<br>t/m <sup>3</sup>             |
| 1. in der Luft                                  |                 |                   |                                 |  |                  |            |                              |               |                   |  |                           |         |              |  |
| 1.1 CO  |                 |                   |                                 |  |                  |            |                              | x             | 90                |  |                           |         |              | 10 t<br>12 t                                 |
| 1.2 C <sub>n</sub> H <sub>m</sub>               |                 | x                 |                                 | 35                                       |                  |            |                              |               | 50                | x                                      |                           |         |              | 2 t<br>3 t                                   |
| 1.3 SO <sub>2</sub>                             | 5               | 45                | ← 25 →                          |  |                  |            |                              | ← 5 →         |                   | 20                                     |                           |         |              | 4 t<br>5 t                                   |
| 1.4 NO <sub>x</sub>                             |                 | 45<br>incl. 1.4/J |                                 | 10                                       |                  |            |                              | ← 45 →        |                   | 45<br>incl. 1.4/B                      |                           |         |              | 2 t<br>3 t                                   |
| 1.5 Stäube                                      | x               | x                 | x                               |  |                  |            |                              | x             |                   | x                                      |                           |         | x            | 4 t<br>3 t                                   |
| 1.6 Sonstige Stoffe                             | x<br>(Fluor)    | x<br>(Fluor)      | x<br>(Fluor)                    | x  | x                |            |                              |               |                   |  |                           |         | x<br>(Chlor) |  |
| 2. in Binnengewässern                           |                 |                   |                                 |  |                  |            |                              |               |                   |  |                           |         |              |  |
| 2.1 Haushaltsabwasser                           |                 |                   |                                 |  |                  |            | x                            |               |                   | 90                                     | x                         |         |              | 3.940 m <sup>3</sup><br>4.430 m <sup>3</sup> |
| 2.2 Industrieabw. (o. Kühlwasser)               | 26              |                   | 7                               | 42                                       | 25               |            |                              |               |                   |  |                           |         |              | 3.000 m <sup>3</sup><br>3.400 m <sup>3</sup> |
| 2.3 mineralöhlhaltige Rückstände                | 4               | 3                 | 2                               | 1  | 54               | 3          | 4                            | 9             | 14                |  |                           |         | 2            | 2.4 t<br>3.0 t                               |
| 2.4 Abwärme                                     |                 | x                 |                                 |  |                  |            |                              |               |                   |  |                           |         | x?           |  |

|  |               |   |   |   |   |   |                  |   |                        |                 |                             |                |  |
|--|---------------|---|---|---|---|---|------------------|---|------------------------|-----------------|-----------------------------|----------------|--|
| 3. durch direkt i. Meer abgelassene Stoffe |               |   |   | x |   |   |                  | x |                        |                 | x                           | x              |  |
| 4. durch feste Abfälle                     |               |   |   |   |   |   |                  |   |                        |                 |                             |                |  |
| 4.1 Hausmüllartiger Abfall                 |               |   |   | x | x |   |                  |   | 80                     | x               |                             |                | 18 t<br>24 t                               |
| 4.2 Klärschlamm                            | x             |   |   | x |   | x |                  |   |                        |                 |                             | x<br>überwieg. | 18 m <sup>3</sup><br>25 m <sup>3</sup>     |
| 4.3 Schrott                                |               |   |   |   |   |   |                  | x | x                      |                 | x                           |                | 0,7 t<br>1,0 t                             |
| 4.4 Altreifen                              |               |   |   |   |   |   |                  | x | 90                     |                 | x                           |                | 0,30 t<br>0,33 t                           |
| 4.5 Sondermüll                             |               |   |   | x | x |   | x <sup>3)</sup>  |   |                        | x <sup>4)</sup> | x                           |                | 2,0 t <sup>5)</sup><br>2,5 t <sup>5)</sup> |
| 4.6 Inertmaterial                          | x<br>(Abraum) |   |   |   |   |   |                  |   |                        |                 |                             |                | 25 t                                       |
| 5. durch Biozide und Umweltchemikalien     |               |   |   | x |   |   | x<br>(Pestizide) |   | 7.000 t<br>x<br>(Blei) |                 | 1 Mio t<br>x<br>(Streusalz) |                |  |
| 6. durch Lärm                              | x             | x | x | x | x | x |                  | x | x                      | x               | x                           | x              |  |
| 7. durch radioaktive Stoffe                |               | x |   |   |   |   |                  |   |                        |                 |                             |                |  |
| 8. durch Landschaftsveränderungen          | x             |   |   |   |   |   |                  |   |                        |                 | x                           | x              | x  |

- 1) Die Zahlen im inneren Teil der Tabelle sind Prozentangaben zu den Zeilensummen  
 2) Die obere Zahl gilt für 1970, die untere für 1975  
 3) Tierkadaver (1970: 100 000 t)  
 4) Schlachtabfälle (1970: 900 000 t)  
 5) ohne Tierkadaver und Schlachtabfälle

Abb. 26. Umweltbelastung nach Hauptverursachern

Die Matrix der Abbildung 26<sup>15</sup> stellt die Umweltbelastung in einer anderen Klassifikation den hauptverursachenden Industriezweigen gegenüber und nennt einige empirische Mengendaten.

Die beiden Tabellen verdeutlichen die Komplexität des Problems der Gliederung und Definition der zahlreichen heterogenen Meßobjekte. Die vollständige Detailanalyse dieser und ähnlicher Effekte unter dem Gesichtspunkt der Messung müßte Möglichkeiten und Rahmen dieser Arbeit sprengen. Stattdessen soll beispielhaft auf einige Grundprobleme aufmerksam gemacht werden, die für die mengenmäßige Erfassung außermarktlicher Entscheidungskonsequenzen für Erfolgsüberlegungen typisch zu sein scheinen.

### 312. Besondere Probleme der Erhebungsschritte

Der wissenschaftliche Vorgang der Gewinnung empirischer Informationen besteht aus insgesamt sechs Komponenten, mit deren Hilfe die Besonderheiten der Erhebung von externen Effekten gekennzeichnet werden können (vgl. Abbildung 27)<sup>16</sup>.

*Schritt 1*, die globale *theoretische Kennzeichnung* der interessierenden Phänomene, wurde bereits mit der Auswahl und der Systematisierung der relevanten außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen ausführlich diskutiert. Neue Probleme wirft *Schritt 2* auf. Die *Operationalisierung* durch Bildung von Indikatoren ist notwendig, weil der theoretische Begriff (z. B. Lärmbelästigung, Landschaftsveränderung, Ressourcenverbrauch) in der Regel keine unmittelbaren empirischen Entsprechungen

<sup>12</sup> Vgl. dazu Valentin et al. (1971), besonders S. 173 ff.; zur Frage, ob arbeitsbedingte Gesundheitsbelastungen bereits im Lohn vergütet sind z. B. J. Werner (1967), S. 108 f. (bejahend), Gülden (1972), S. 128 ff. (verneinend) sowie Valentin et al. (1971), S. 12 ff. Ohne diese Frage, die nur im Einzelfall zu beantworten ist und zu den grundsätzlichen Problemen der Lohngerechtigkeit überleitet, hier weiter zu verfolgen, ist jedoch die Bedeutung gesundheitlicher Schädigungen für die Unterstützungsbereitschaft der Belegschaft offenbar. Zum generellen Problem der Trennbarkeit interner und externer Konsequenzen vgl. Kap. IV. 121.

<sup>13</sup> Dieses Problem ist besonders schwer zu lösen, weil sich hier die Verursacher- und die Zurechnungsproblematik in vielen Fällen nicht für einzelne Unternehmungen bewältigen lassen. Deshalb wird ihr Charakter als negativer externer Effekt häufig verneint, vgl. z. B. U. Michalski (1965), S. 122 ff., J. Werner (1967), S. 111 f., anderer Meinung z. B. Lauschmann (1959), S. 213, Borchardt, (1965), S. 77.

<sup>14</sup> Vgl. zu dem Problem der Bestimmung eines „sinnvollen“ Zukunftshorizonts, einer sozialen Zeitpräferenz sowie der möglichen Rolle des Marktes vor allem Oettle (1972), S. 201, Solow (1974), Frey/Schwödäuer (1971), Hotelling (1931), Basler (1972).

<sup>15</sup> Materialienband (1971), S. 607.

<sup>16</sup> Vgl. dazu etwa Mayntz et al. (1971), S. 18 ff. und 33 ff., R. Werner (1974), S. 192 ff.

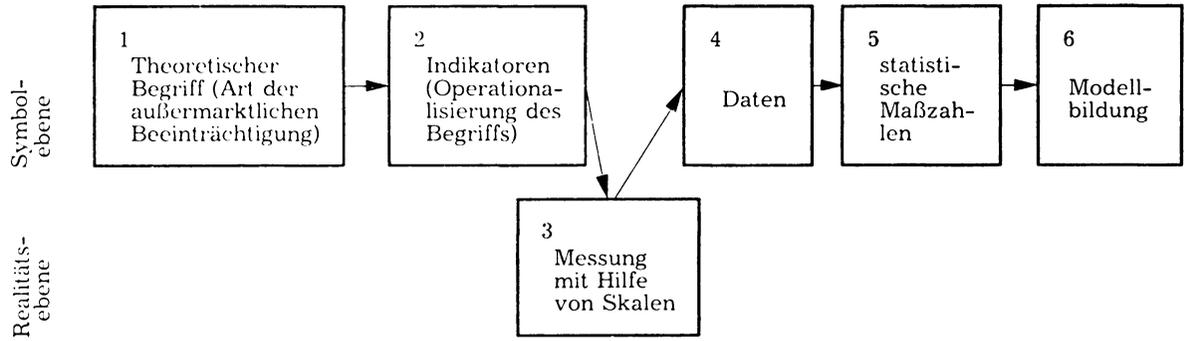


Abb. 27. Komponenten des Erhebungsprozesses

aufweist. Die Art der Lösung des Operationalisierungsproblems bestimmt letztlich die *Gültigkeit* (Validität) des gesamten Erhebungsprozesses.

In den Anmerkungen zu Abbildung 25 sind einige besonders ins Auge fallende Operationalisierungsprobleme bestimmter Arten von externen Effekten erläutert. Dabei geht es hauptsächlich um die Abgrenzung von internen und externen Effekten: Was kann als nicht entgeltete Inanspruchnahme von Produktionsfaktoren und damit als Externalisierung von Belastungen gelten? Ähnliche Fragen ergeben sich für die Operationalisierung von Schädigungen der natürlichen Umwelt durch Abfallbeseitigung, für die Definition von Gesundheitsschädigung usw.<sup>17</sup>.

Durch die wertabhängige Operationalisierung eines „Normalzustandes“ als Vergleichsmaßstab werden in vielen Fällen zugleich die Meßvorschriften (Schritt 3) für die entsprechende Beeinträchtigungsart festgelegt. Dies gilt insbesondere für technisch-physikalisch operationalisierte Belastungsformen<sup>18</sup>. Für andere Belastungstypen ist der Übergang zur Messung (Schritt 3) noch gesondert zu vollziehen. Die Art der Übersetzung von Operationalisierungsindikatoren in Meßkonzepte bestimmt letztlich die *Zuverlässigkeit* (Reliabilität) des gesamten Erhebungsprozesses.

Wird durch die Operationalisierung z. B. festgelegt, daß der Verbrauch einer nicht regenerierbaren Ressource als Verhältniszahl zwischen den bekannten Reserven und dem bisherigen Verbrauch aufgefaßt wird, so müssen für die Messung Methoden der Reservenbestimmung und der Erhebung des Verbrauchs gefunden werden, um die Operationalisierungsvorschrift zu erfüllen. Ähnlich wäre es im Falle der Beeinflussung des Konsumenten durch die Kommunikationspolitik der Unternehmung. Operationalisiert man z. B. den externen Effekt „Beeinflussung des Konsumenten“ als Differenz zwischen wahrgenommenem Inhalt der verschiedenen produktbezogenen Werbebotschaften und den tatsächlichen Produkteigenschaften, so müssen zur empirischen Feststellung zunächst Erhebungsverfahren, z. B. inhaltsanalytische Methoden der common-sense-Erschließung des Werbeinhalts, und Prüfverfahren zur Bestimmung der Produkteigenschaften, z. B. technische Warenprüfungen in Testinstituten, gefunden werden.

Die Beispiele weisen bereits auf die Interdependenzen zwischen den einzelnen Schritten des Erhebungsprozesses und auf die verfügbaren

<sup>17</sup> Vgl. auch Kap. IV. 121. und oben Abschnitt 212.

<sup>18</sup> Vgl. z. B. die auf der Basis von § 16 Gewerbeordnung erlassenen Verordnungen, etwa die Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft, ferner die bereits verfügbaren bzw. noch zu erlassenden Belastungsbegriffe, Operationalisierungen und Meßvorschriften im Gefolge des BImSchG vom 15. 3. 1974. Zu beachten ist, daß diese Operationalisierungen in der Regel eine allgemein anerkannte Meßvorschrift simultan mitliefern (es besteht unter Naturwissenschaftlern kein besonderer Dissens etwa über das Feststellungsverfahren des Kohlenmonoxydgehalts der Luft); Meinungsverschiedenheiten können sich jedoch bei der Bestimmung der Operationalisierung selbst (Katalog notwendigerweise zu messender Eigenschaften) ergeben. Vgl. auch die Hinweise bei Littmann (1974), S. 26 ff.

Freiheitsgrade hin. Die Operationalisierung kann die Meßvorschrift mitliefern; umgekehrt kann aber auch die Wahl des Meßverfahrens und des Meßniveaus die Aussagefähigkeit der Operationalisierung erheblich beeinflussen.

Für Zwecke der Erfolgsbeurteilung besteht ein Interesse an einer möglichst kardinalen Erfassung der Mengenkomponenten; denn nur dadurch lassen sich zeitlich horizontale und zeitlich vertikale Vergleichsoperationen für einen Effekt auf mengenmäßiger Basis befriedigend durchführen. Für zahlreiche naturwissenschaftlich-technisch definierte außermarktliche Entscheidungsfolgen erscheint eine solche Messung möglich. Wegen des stets subjektiven, wahrnehmungsabhängigen Charakters außermarktlicher Ereignisse beruht jedoch eine Ausrichtung der Erhebung an gleichsam *objektiven, naturwissenschaftlich-technischen, indirekten Meßgrößen*, die in der fachlichen und öffentlichen Diskussion eine bedeutende Rolle spielen<sup>19</sup>, auf verschiedenen *Prämissen*:

- (1) Es muß ein empirischer Zusammenhang zwischen den Ausprägungen der naturwissenschaftlich-technischen Operationalisierungsdimensionen (z. B. Schadstoffemissionsmengen) und der wahrgenommenen Beeinträchtigung der Betroffenen bestehen (*Problem der Gültigkeit*). Dies wird man aufgrund zahlreicher Forschungsergebnisse, etwa zu den gesundheitlichen Folgen der Umweltbelastungen in vielen Bereichen bejahen können<sup>20</sup>. Allerdings ist die Konkretisierung eines solchen Zusammenhangs, etwa in Form einer Schadensfunktion, die die Abhängigkeit zwischen der Abgabe einer Schadstoffmenge und der Entstehung eines gesundheitlichen, ökologischen, ökonomischen und psychischen Schadens quantitativ aufzeigt, nur selten möglich, da die Randbedingungen für die Postulierung eines strengen funktionalen Zusammenhangs nur schwer zu formulieren und empirisch nicht immer zu identifizieren sind<sup>21</sup>.

*Läßt sich ein derartiger Zusammenhang nicht in plausibler Weise postulieren, so wird eine noch so zahlenfreudige kardinale Erfassung aller möglichen „objektiven Entscheidungskonsequenzen keine Aussagekraft besitzen<sup>22</sup>. Unvollkommenes Wissen, unterschiedliche zeitliche und sachliche Präferenzstrukturen sowie die Wandelbarkeit von Umweltwahrnehmungen<sup>23</sup> hinsichtlich der oft komplizierten, von einzelnen kaum nachvollzieh-*

<sup>19</sup> Vgl. z. B. Müller-Wenk (1974), S. 276 ff., Ziehm (1974), S. 1490 f., ferner die bei Heigl (1974), S. 2265, vorgestellten Vorschläge sowie die öffentliche Umweltdiskussion, die sich fast ausschließlich auf naturwissenschaftlich-technische Daten stützt.

<sup>20</sup> Vgl. z. B. die Zusammenstellungen bei Moll (1973), Materialienband (1971), Deutsche Forschungsgemeinschaft (1971).

<sup>21</sup> Vgl. zur Problematik der Ermittlung von Schadensfunktionen im ökologischen Bereich besonders Russell/Spofford (1972), S. 151 ff., Siebert (1973), S. 51 ff.

<sup>22</sup> Weil z. B. Schadstoffemissionsmengen nicht die außermarktliche Konsequenz (im Sinne eines externen Effekts) einer Entscheidung sind, sondern als Eigenschaften einer Alternative nur ein möglicher Indikator bestimmter Konsequenzen, wurde oben (Abschnitt 212.) in diesem Zusammenhang von „Pseudo-konsequenzen“ gesprochen.

<sup>23</sup> Zum Problem von Einstellungen und Wahrnehmungen als intermediären

baren Wirkungsweisen von Veränderungen im Bereich der Natur auf die gegenwärtige und künftige gesundheitliche, psychische und ökonomische Situation der Menschen (z. B. Nahrungsmittelketten, Ressourcenreserven) bewirken, daß ein solches „objektives“ Vorgehen auch Scheinzusammenhänge bzw. die Nichtbeachtung relevanter Zusammenhänge im Bewußtsein der Betroffenen hervorbringen kann. Die Bedeutung und Verantwortung wissenschaftlicher Informationen wird hier offenbar. Der Betriebswirt muß sich auf die Ergebnisse anderer Disziplinen bei der erfolgsbezogenen Erfassung der außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen verlassen können.

- (2) Die verfügbaren Meßverfahren müssen die Dimensionen auch tatsächlich erfassen können (*Problem der Zuverlässigkeit*). Das erscheint für verschiedene Verfahren der Erhebung von Emissionen in Luft und Wasser, für Abfallablagerungen und Lärmentwicklung gewährleistet. Für andere Problemstellungen, z. B. Reservenschätzungen, Bestimmung von Verbrauchsdaten, Streßermittlung u. ä.<sup>24</sup>, sind Zuverlässigkeit und intersubjektive Akzeptanz der Verfahren keineswegs so hoch, wie das spätere kardinale Meßergebnis es manchmal erscheinen läßt.
- (3) Es müssen *gute Gründe dafür existieren, daß die objektiven naturwissenschaftlich-technischen Ersatzmaßstäbe gültiger und zuverlässiger sind als die Operationalisierung und Erhebung einer Beeinträchtigungsart durch unmittelbare Erfassung der subjektiven Wahrnehmung bei dem Betroffenen selbst*. Als solche Gründe können in vielen Fällen gelten:
- Die Betroffenen bzw. deren Repräsentanten haben sich, z. B. im Rahmen eines Gesetzgebungs- oder Ordnungsverfahrens, auf einen gleichsam objektiven, naturwissenschaftlichen Maßstab für ihre Interessen geeinigt.
  - Es kann sich um langfristige Effekte handeln, die von der situationsabhängigen, kurzfristig orientierten Beurteilung der Betroffenen nicht voll erfaßt werden können.
  - Die Betroffenen sind nicht willens oder in der Lage, z. B. die ökologischen Ursachen ihrer Nutzenbeeinträchtigung zu artikulieren oder zu erkennen bzw. zwischen unternehmungsabhängigen externen Effekten und sonstigen Einflüssen zu unterscheiden.
  - Die Methoden der Erhebung und Aggregation von individuellen Wahrnehmungen zu einem externen Effekt werden als weniger valide und reliabel angesehen als die indirekten „objektiven“ Verfahren.

Können solche Gründe nicht angeführt werden<sup>25</sup>, so dürfte der unmittelbare Zugang bei den Betroffenen die bessere, theoriennähere Meßstrategie bilden. Dieses Vorgehen zeigt auch die enge Verbindung zwischen Mengen- und Wertkomponente: Erhoben wird (z. B. durch Befragung) die subjektive Bewertung einer wahrgenommenen Beeinträchtigung<sup>26</sup>, die sich in einer

---

Variablen zwischen ökologischer Veränderung und ihrem Niederschlag im individuellen Bewußtsein und Verhalten vgl. vor allem Kates (1970), White (196f), Lowenthal (1966), Reichardt (1970 a), S. 664 f.

<sup>24</sup> Vgl. z. B. Wallace/Homan (1965), Staudt (1974), Basler (1972), Valentin et al. (1971), Reichardt (1970 a).

<sup>25</sup> Bei der Abwägung, ob die Gründe vorliegen, müssen zwangsläufig wieder Werturteile einfließen.

<sup>26</sup> Vgl. auch Kap. IV. 212.

(Un-)Zufriedenheitsaussage, gemessen mit Hilfe einer Ordinal- oder Intervallskala, ausdrückt. Diese subjektive Bewertung des Betroffenen muß allerdings mit der späteren unternehmungspolitischen Bewertung nicht übereinstimmen.

In welchem Ausmaß z. B. die Art der Arbeitsorganisation zu Beeinträchtigungen der Belegschaftsmitglieder führt, läßt sich durch Formulierung und Erhebung subjektiver Indikatoren (Einstellungen) wahrscheinlich frühzeitiger, gültiger, zuverlässiger und informativer bestimmen<sup>27</sup> als etwa durch objektive Ersatzmaßstäbe (wie Ausschuß, Fluktuation). Ähnliches gilt für die Fragen der Produktqualität, kommunikativen Beeinflussung, psychosomatischen Gesundheitsfolgen usw. Die Verwendung derartiger Meßansätze und ihre verfahrenstechnische Umsetzung erlauben allerdings nicht immer kardinale Messungen mit absolutem Nullpunkt, häufig auch kaum intervallskalierte Maße, sondern in vielen Fällen ordinale oder nominale Messungen. Durch diese „Verringerung“ des Meßniveaus treten die bekannten Probleme der Vergleichbarkeit und rechentechnischen Verwertbarkeit der Messungen für einzelne Effekte sowie der Konsistenz der Meßskalen (z. B. Frage der Transitivität) auf. Außerdem gehen bei dieser Art der Messung die Trennung zwischen internen und externen Entscheidungskonsequenzen und deren separate Bewertung vielfach wieder unter<sup>28</sup>.

Mit der Diskussion der drei ersten Schritte des Erhebungsprozesses sind die schwierigsten Probleme einer Messung der Mengenkompente aufgezeigt<sup>29</sup>. Aus der Lösung dieser Probleme entstehen die Daten (Schritt 4 in Abbildung 27), die für die Zwecke der Erfolgsanalyse statistisch aufbereitet werden. Die Möglichkeiten dazu werden wiederum vom gewählten Meßniveau mitbestimmt. *Statistische Meßzahlen* wie kumulierte Werte, Durchschnittsgrößen, Streuungsmaße usw. werden berechnet, um die Struktur des Datenmaterials sichtbar zu machen (Schritt 5). Dies gilt besonders für einen im Betrachtungszeitraum häufig oder kontinuierlich auftretenden Effekt. Die Kenngrößen können dann in einem letzten Schritt in ein *Modell* eingehen, mit dessen Hilfe die empirische Messung zu dem theoretischen Begriff (Schritt 1), zu früheren Messungen oder zu andersartigen Daten in Beziehung gebracht und zugleich interpretiert wird (Schritt 6). Für derartige mengenorientierte Modelle lassen sich einige Beispiele anführen.

So hat z. B. Commoner durch Erweiterung einer Identitätsgleichung ein einfaches Modell zur Umweltbelastung entwickelt, das als mengenorientierte Anregungsinformation dienen kann. Die aktuelle Umweltbelastung (*UB*), die der Produktverbrauch in einer Periode auslöst, läßt sich beschreiben als Produkt aus Pro-Kopf-Verbrauch des Produkts (Produktmenge *P* dividiert durch Bevölkerungszahl *B*) und der Umweltbelastung pro Produkteinheit (Bela-

<sup>27</sup> Vgl. dazu die umfassenden theoretischen und methodischen Überlegungen bei Marr (1974).

<sup>28</sup> Zur Notwendigkeit eines derartigen Vorgehens und zu ersten konzeptionellen Grundlagen vgl. Kapitel IV.

<sup>29</sup> Die wirtschaftlichen Probleme, die die eine oder andere Meßmethode aufwerfen kann, sind dabei nicht mitdiskutiert.

stungsmenge  $Q$  dividiert durch Produktmenge  $P$ ) multipliziert mit der Bevölkerungszahl  $B$ <sup>30</sup>:

$$(7) \quad UB = \frac{P}{B} \cdot \frac{Q}{P} \cdot B$$

Setzt man statt der absoluten Werte die Wachstumsraten von Produktion, Bevölkerung und Umweltbelastung pro Jahr ein, so stellt die Formel eine Maßzahl für die von einem Produkt ausgehende Zunahme der Umweltbelastung zur Verfügung.

Eine andere mengenorientierte Kennzahl läßt sich für Abfallkonsequenzen des Produktabsatzes aufstellen. Bezeichnet  $w$  die Müllmenge pro Produkteinheit,  $P$  die Anzahl der Produkteinheiten und  $L$  die durchschnittliche Nutzungszeit der Produkte in Jahren, so läßt sich die Abfallentstehungsrate  $S$  wie folgt ermitteln<sup>31</sup>:

$$(8) \quad S = \frac{w \cdot P}{L}$$

Eine solche (zu verfeinernde) Mengeninformation kann sowohl Hinweise zum Recycling als auch Anhaltspunkte zur Produktgestaltung geben, wenn sie im inner- und zwischenbetrieblichen Vergleich sowie mit Hilfe von Prognosen zur Umweltschutzpolitik analysiert wird.

Basler hat einen Knappheitsindex für nicht regenerierbare Ressourcen (bzw. für ökologische Belastungsgrenzen) entwickelt. Er gibt an, wieviele Generationen  $g$  (eine Generation = 25,6 Jahre) vergehen, bis bei einer konstanten Wachstumsrate  $p$ , einer Reserve  $Q_k$  (bzw. einer kritischen Höchstbelastung von  $q_k$ ) und bei einem bisherigen Verbrauch von  $Q_o$  (bzw. einer Gegenwartsbelastung von  $q_o$ ) die Ressourcen verbraucht sind (bzw. die Höchstbelastung erreicht ist). Aufgrund von Überlegungen zum exponentiellen Wachstum von Reihen leitet er folgende Formel ab<sup>32</sup>:

$$(9) \quad g = \frac{g}{p} \cdot \log \left( 1 + \frac{Q_k}{Q_o} \right) \text{ bzw. } g = \frac{g}{p} \cdot \log \left( 1 + \frac{q_k}{q_o} \right)$$

Diese Formel wurde für alternative Wertkombinationen von  $p$  und  $\frac{Q_k}{Q_o}$  bzw.

$\frac{q_k}{q_o}$  tabelliert, so daß sich der Indexwert leicht ablesen läßt<sup>33</sup>. Durch Inbeziehungsetzen des Unternehmungsverbrauchs bzw. der unternehmungsbezogenen Belastung zur Entwicklung des Index läßt sich der Unternehmungsbeitrag zur Erschöpfung von Ressourcen bzw. zur Erreichung von Belastungsgrenzen ausdrücken.

<sup>30</sup> Vgl. Commoner (1971), S. 125 ff., Fischer/Müller (1974), S. 723.

<sup>31</sup> Vgl. Randers/Meadows (1973), S. 132 f.

<sup>32</sup> Vgl. Basler (1972), besonders S. 16 ff.

<sup>33</sup> z. B. wird der bisherige Erdölverbrauch auf  $33 \cdot 10^9$  Tonnen geschätzt, die weltweiten Ressourcen werden auf  $1000 \cdot 10^9$  Tonnen veranschlagt. Bei einer mittleren Wachstumsrate von 7 % (6,9 % im Mittel der vergangenen 90 Jahre) ergibt sich ein Indexwert von  $g = 1,9$  Generationen; vgl. Basler (1972), S. 15.

In ähnlicher Weise lassen sich auch mengenmäßige Kennzahlen für andere externe Effekte, z. B. subjektive Umweltqualitätsindikatoren<sup>34</sup>, ferner Zufriedenheitsindizes der Arbeitnehmer<sup>35</sup> oder der Konsumenten<sup>36</sup> (soweit sie als außermärkliche Effekte gelten können) sowie aggregierte, bewertungsabhängig gewichtete Indizes für mehrere verwandte außermärkliche Konsequenzenarten denken.

*Zusammenfassend* ist festzustellen: Unter Beachtung der verschiedenen Unsicherheiten, die bei der Operationalisierung und der Messung von außermärklichen Entscheidungskonsequenzen zu gewärtigen sind, lassen sich sowohl objektive als auch subjektive Maße und Kennziffern für die Erfassung der Mengenseite außermärklicher Entscheidungskonsequenzen finden. Sieht man einmal von den vorgelagerten Problemen der Zurechenbarkeit auf eine Unternehmung ab<sup>37</sup>, so ist die Bestimmung der Mengenkomponeute hier im Grundsatz nicht schwieriger als im Falle der Erfassung der Verzehrsmengen von Produktionsfaktoren im Rahmen der Kostentheorie und Kostenrechnung<sup>38</sup>.

### 32. Das Bewertungsproblem

Bevor auf die Bewertungsfrage im einzelnen einzugehen ist, muß kurz die Perspektive, aus der hier über Bewertungsmöglichkeiten gesprochen wird, gestreift werden. In der Theorie der Sozial- und Umweltpolitik wie auch in der wohlfahrtstheoretischen Kosten-Nutzen-Analyse wird als *Bewertungsstandpunkt* („underlying value“<sup>39</sup>) meist eine theoretische gesamtgesellschaftliche Zielfunktion (z. B. Pareto-Optimum) unterstellt. Ein solcher Bewertungsstandpunkt kann natürlich nach den vorangegangenen Überlegungen zur Motivation der *unternehmungspolitischen* Beschäftigung mit außermärklichen Entscheidungskonsequenzen und zu den Kriterien ihrer Relevanz nicht mehr eingenommen werden. *Zugrundeliegende Wertvorstellung, aus der sich Bewertungsansätze ableiten lassen, ist das Interesse der Unternehmung an der Sicherung ihres möglichst störungsfreien und rentablen Weiterbestands.* Der Verwirklichung dieser globalen Wertvorstellung, die in der Sprache der Modelltheorie mit langfristiger Gewinnmaximierung beschrieben wird, dient gemäß den vorgetragenen Argumenten auch die aktive interne und externe

<sup>34</sup> Vgl. den Überblick bei Waller (1970), S. 179 f.

<sup>35</sup> Vgl. z. B. Marr (1974), Neuberger (1974), Bunz et al. (1974).

<sup>36</sup> Vgl. z. B. Dichtl (1975), Müller-Heumann (1975), Pfaff (1974).

<sup>37</sup> Die im übrigen in ihrer formalen Struktur vielfach der Zurechnungsproblematik von fixen Kosten auf einzelne Kostenträger bzw. von variablen Gemeinkosten auf einzelne Kuppelprodukte ähneln.

<sup>38</sup> z. B. für so problematische Verzehrsvorgänge wie Abnutzung von Potentialfaktoren oder Arbeitsverbrauch, vgl. Heinen (1974 a), S. 250 ff., Reichwald (1973).

<sup>39</sup> Vgl. Rescher (1969), S. 8.

Suche nach Informationen über relevante außermarktliche Entscheidungskonsequenzen und — daran anschließend — ihre eventuelle Beseitigung oder künftige Vermeidung.

Die Unterscheidung zwischen gesamt- und einzelwirtschaftlicher Zielfunktion bedeutet aber nicht, daß beide Betrachtungsweisen sich gegenseitig völlig ausschließen. So wie sich die öffentliche Politik bei Abwägung kurz- und langfristiger Interessen (z. B. in Zeiten der Rezession) veranlaßt sehen kann, stärker Elemente der privatwirtschaftlichen Zielsysteme in ihre Entscheidungen einzubeziehen und die Beseitigung von negativen Differenzen zwischen privatem und sozialem Nettoprodukt<sup>40</sup> zurückzustellen, so können sich auch Unternehmungen aufgrund veränderter Umweltbedingungen veranlaßt sehen, Elemente der „übergeordneten“ gesellschaftlichen Zielvorstellungen stärker zu berücksichtigen, sich also mit der Tatsache der Pigouschen Differenz auseinanderzusetzen und zu ihrer Verminderung eventuell beizutragen. Die Wertsysteme überlappen sich also und beeinflussen sich gegenseitig. Dies bedeutet für die *Bewertung* von außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen durch die verursachenden Unternehmungen („ascription of values“<sup>41</sup>), daß sie auch (sozusagen als Rollenspieler) den Bewertungsstandpunkt der fordernden Umwelt einnehmen können, aber mit einer anderen Motivation als diese.

Die Bewertung der Verzehrsmengen kann sich grundsätzlich einmal durch Zuordnung von Geldeinheiten zu bestimmten Verzehrstatbeständen, zum anderen durch Zuordnung von nichtmonetären Größen, die Werturteile repräsentieren, vollziehen.

### 321. Möglichkeiten monetärer Bewertung

#### 3211. Zur betriebswirtschaftlichen Sicht des Problems

Will man die außermarktlichen externen Entscheidungskonsequenzen als integralen Bestandteil der klassischen Erfolgsrechnung institutionalisieren, so setzt dies eine Monetarisierung der außermarktlichen Verzehrsmengen voraus, um klassische erwerbswirtschaftliche und neue gesellschaftsbezogene Erfolgsbestandteile unmittelbar vergleichen zu können. <sup>51/2</sup> Nur so können monetärer Erfolg und Erfolg der Sozialbilanz zu dem Unternehmungserfolg zusammengefaßt und bewertet werden<sup>42</sup>. Die Zuordnung von Geldeinheiten auf extern bewirkte Verzehrsmengen stößt aber aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf beträchtliche Schwierigkeiten.

<sup>40</sup> Vgl. Pigou (1932), S. 131 ff. und 172 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Rescher (1969), S. 7.

<sup>42</sup> Sieben (1974), S. 700, Hervorhebung im Original. Vgl. zu den Funktionen der monetären Faktorverzehrswertung insbesondere Heinen (1974 a), S. 73 ff.

Die betriebswirtschaftliche Kostenwerttheorie zeigt, daß Produktionsfaktoren, für die das Entscheidungsfeld offen ist, mit ihren (pagatorischen) Anschaffungsausgaben bewertet werden<sup>43</sup>. Da aktuelle Unentgeltlichkeit und aktuelle freie Verfügbarkeit Wesensmerkmale von außermärklich bewirkten Verzehrsvorgängen sind — das Problem besteht ja gerade darin, daß das Entscheidungsfeld z. B. hinsichtlich der Umwelt als Abfallbeseitigungsfaktor für die einzelne Unternehmung gegenwärtig offen ist und die Inanspruchnahme keine pagatorischen Konsequenzen hat —, müßte ein monetärer Wertansatz von Null erfolgen. Andererseits haben aber die obigen Überlegungen zur betriebswirtschaftlichen Relevanz der verursachten externen Einwirkungen ergeben, daß es sich bei den extern verzehrten Faktoren unternehmungspolitisch keineswegs stets um freie, ubiquitäre Güter handelt, die beliebig vermehrbar erscheinen, sondern auch um knappe oder knapper werdende Ressourcen<sup>44</sup>, die allerdings noch keine allgemeine marktliche oder rechtliche monetäre Bewertung gefunden haben. Demgemäß wird solchen Verzehrarten auch unternehmungspolitisch ein Wert beigelegt, und es wäre nicht schlüssig, sie prinzipiell aus der monetären Bewertung im Rechnungswesen auszuschließen. Für die entscheidungstheoretische Behandlung des Bewertungsproblems bedeutet dies: Die statische, gegenwartsbezogene Bestimmung des Entscheidungsfeldes muß in eine dynamische, zukunftsorientierte Betrachtung übergehen<sup>45</sup>. Das offene Entscheidungsfeld ist unter Zugrundelegung realistischer Annahmen in ein (teilweise) geschlossenes zu überführen, das dann Bewertungsbasis sein kann. Offensichtlich bietet hierzu die Anwendung einer Als-ob-Bewertung eine Hilfestellung<sup>46</sup>:

Die untersuchten außermärklichen Entscheidungskonsequenzen werden vor allem deshalb als relevant angesehen, weil ihr kumuliertes und intensives Auftreten Reaktionen der sozialen Umwelt erwarten läßt, die sich auf die Zielerreichung der Unternehmung auswirken. Will man nun aus einzelwirtschaftlicher Sicht die erzeugten Entscheidungskonsequenzen unter Erfolgsgesichtspunkten bewerten, so ist der Beitrag zu ermitteln, den die Freiheit der Erzeugung externer Entscheidungsfolgen zur gegenwärtigen Zielerreichung erbringt. Bewertung heißt nämlich stets: Ermittlung der Bedeutung einer Ressource für den Wert der eigenen

<sup>43</sup> Vgl. Heinen (1974 a), S. 343 f., Adam (1970), S. 38 f.

<sup>44</sup> Zur Unterscheidung zwischen freien und knappen Gütern aus gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht vgl. Varga (1960), Heinen/Picot (1974), S. 357 ff.

<sup>45</sup> Vgl. die grundsätzlichen Hinweise dazu bei Heinen (1974 a), S. 354 ff.

<sup>46</sup> Vgl. zur Bedeutung von Fiktionen für die Bewertung sowie für das Zustandekommen von Wertkonventionen besonders Engels (1962), S. 213 ff. Die hier untersuchte Als-ob-Bewertung von betriebswirtschaftlichen Umweltinanspruchnahmen wird allerdings weder in der Bewertungsliteratur noch in der Literatur zum gesellschaftsbezogenen Rechnungswesen erörtert.

Zielfunktion, hier also insbesondere der Gewinnfunktion<sup>47</sup>. Im vorliegenden Falle läßt sich der Zielbeitrag nur durch einen Vergleich der Zielerreichung im gegenwärtigen (offenen) Entscheidungsfeld mit einem Als-ob-Zustand der Entscheidungsumgebung ermitteln. Dafür müssen die Bewertung und das Verhalten der sozio-ökonomischen Umwelt hinsichtlich der relevanten außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen prognostiziert werden. Es wird dann anschließend so getan, als ob bestimmte Maßnahmen oder Erwartungen von der Umwelt durchgesetzt worden seien, um unter dieser Fiktion einen Vergleich der Zielfunktion bei „Umweltfreiheit“ und bei Umweltrestriktionen zu ermöglichen. Eine solche monetäre Information gibt eine Art Opportunitätsgewinn an, nämlich *den gegenwärtigen Erfolgsbeitrag einer freien, aber von Knappheit bedrohten Umweltressource*. Dieser Wert ist für die Beurteilung der eigenen Erfolgs- und Produktionssituation, die von den potentiellen Veränderungen betroffen wäre, sicherlich nützlich.

Die theoretische und praktische Durchführung einer derartigen Bewertungsstrategie wirft schwierige Fragen auf: Welche Art realitätsnaher neuer Nebenbedingung soll man unterstellen? Wie können Hypothesen über die Reaktionsweise der Unternehmung auf die Veränderung des Entscheidungsfeldes begründet werden? Welche Annahmen müssen über das Verhalten der anderen Unternehmungen gemacht werden, und wie wirkt sich dies auf die betrachtete Unternehmung aus (z. E. Überwälzung)? Sind die empirischen Daten zur Ermittlung der hypothetischen Auswirkungen der fingierten neuen Nebenbedingungen verfügbar? Es liegt auf der Hand, daß ohne Vorhandensein eines „totalen“ Simulationsmodells der Unternehmung und ihrer sozio-ökonomischen Umwelt höchstens approximative Indikationen für die entscheidungsorientierte monetäre Bewertung von Umweltinanspruchnahmen möglich sind<sup>48</sup>.

Unter Berücksichtigung der genannten Möglichkeiten und Grenzen können einige grundsätzliche Überlegungen zur monetären Bewertung angestellt werden.

<sup>47</sup> Vgl. Heinen (1974 a), S. 331 ff., Adam (1970), Engels (1962).

<sup>48</sup> Auf die Notwendigkeit eines approximativen Vorgehens bei der Ermittlung von Kostenwerten weist insbesondere Heinen (1974 a), S. 358 ff., in seiner organisationstheoretischen Neuinterpretation der Kostenwerttheorie hin. Bei Berücksichtigung von inner- und außerorganisatorischen Zielkonkurrenzen lassen sich in der Realität hinsichtlich des dominanten Oberziels nur „befriedigende Kostenwerte“ formulieren. Sie „können in der Regel durch Globalentscheidungen oder im Wege der Schätzung ermittelt werden. . . . Vielfach können Aussagen über die anzusetzenden Kostenwerte bereits aufgrund einer globalen Analyse des gegebenen Entscheidungsfeldes und eines Vergleichs des Entscheidungsfeldes mit ähnlichen Situationen der Vergangenheit gemacht werden“ (S. 360).

## 3212. Als-ob-Werte bei Antizipation konkreter Maßnahmen

Es wird im folgenden davon ausgegangen, die sozio-ökonomische Umwelt habe bereits die außermärklichen Entscheidungskonsequenzen durch Willensbildungsprozesse bewertet und konkrete Maßnahmen zu ihrer Verminderung vorgeschlagen. Der Zielbildungsprozeß im gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmung sei also abgeschlossen und führe über kurz oder lang zu der Einführung neuer Nebenbedingungen für die Unternehmungstätigkeit, von deren Einhaltung eine Verminderung unerwünschter außermärklicher Entscheidungskonsequenzen erwartet wird. Bei der Bewertung wird nun so getan, als ob diese öffentlichen Maßnahmen (oder auch bevorstehende Verhaltensänderungen von Interessengruppen) bereits durchgesetzt worden wären. Der Wert drückt dann aus, wieviel an kurzfristiger unternehmerischer Zieleinbuße die Durchsetzung bedeutet. Da die Erfolgsbetrachtung für die kurze oder mittlere Periode, z. B. ein Jahr, angestellt wird und mittel- oder langfristige schwer prognostizierbare strategische sowie technisch-organisatorische Anpassungsmaßnahmen der Unternehmung zu erwarten sind, kann die Bewertung sich nur auf die *kurzfristigen Veränderungen der Zielfunktion* beziehen.

Die hier konstruierte Konstellation hat deshalb empirische Relevanz, weil öffentliche Gesetze und Verordnungen im Bereich des Umweltschutzes, der Verbraucher- und Sozialpolitik etc. „häufig bereits lange Zeit vor ihrem Inkrafttreten bekannt und ausführlich diskutiert werden“<sup>49</sup>. Um zu tendenzmäßigen Bewertungsaussagen über die Umweltinanspruchnahme zu gelangen, muß zunächst eine vereinfachte Systematisierung der betriebswirtschaftlich relevanten Maßnahmen gefunden werden (vgl. Abbildung 28)<sup>50</sup>.

Aus der Menge dieser Maßnahmen werden einige aus dem Bereich des Umweltschutzes beispielhaft diskutiert. Dabei werden die in der Produktions- und Kostentheorie üblichen modelltheoretischen Abstraktionen sowie die (vorläufige) Prämisse der Nichtüberwältzbarkeit von Kosten erhöhungen unterstellt<sup>51</sup>. Die Beschränkung der Betrachtung auf die kurzfristigen Reaktionsmöglichkeiten bedeutet insbesondere, daß als al-

<sup>49</sup> Zwehl (1973), S. 729.

<sup>50</sup> Ähnlich bei Eichhorn (1972), S. 638 ff., (1975), S. 145, Zwehl (1973), S. 731. In die Systematisierung und folgende Untersuchung nicht aufgenommen wurden Maßnahmen der öffentlichen Informationspolitik, die ebenfalls verhaltenssteuernd sein können, die für eine Als-ob-Betrachtung jedoch wenig operational sind. Ihre praktische Bedeutung soll damit aber nicht bestritten werden.

<sup>51</sup> Würde darauf verzichtet, so ließen sich an dieser Stelle Aussagen über die Wirkungsweise der staatlichen Instrumente und damit über mögliche betriebswirtschaftliche Wertansätze der unternehmerischen Umweltinanspruchnahme nicht mehr entwickeln; es müßte auf Einzelfallstudien verwiesen werden. Außerdem veranschaulicht die Abstraktion im vorliegenden Zusammenhang die Argumentation.

ternative Verfahren nur solche zur Verfügung stehen, die bei der gegenwärtigen Beschäftigung und Kostenanlastung teurer sind. Unter diesen

| produktionswirtschaftlicher Eingriffsbereich<br>Mittel des produktionswirtschaftlichen Eingriffs | Input   | Output  |
|--|---|---|
| nichtmonetär   | 1<br>Verordnungen zum quantitativen und qualitativen Einsatz von Produktionsfaktoren und -verfahren | 3<br>Verordnungen zur quantitativen und qualitativen Zusammensetzung des Produktionsprogramms |
| monetär  | 2<br>Belastungen von Produktionsfaktoren und -verfahren   | 4<br>Belastung von Produkten  |

Abb. 28. Überblick über betriebswirtschaftlich relevante öffentliche Maßnahmen zur Beeinflussung des Umweltverhaltens

Voraussetzungen lassen sich die folgenden Als-ob-Erfolgswirkungen aufzeigen:

Unterstellt man, daß bei gegebenen Produktions- und Absatzbedingungen gewinnmaximal gewirtschaftet wird, so ergibt jede Als-ob-Betrachtung einer Umweltschutzmaßnahme einen positiven Kostenwert: Die staatlichen Maßnahmen führen zu veränderten Faktoreinsatz- oder Faktorentlohnungsverhältnissen bzw. zu veränderten Outputbedingungen und damit jeweils zu einer Gewinnminderung. Die Als-ob-Differenz zwischen den beiden Ausprägungen der Zielfunktion stellt den Kostenwert für die Umweltinanspruchnahme dar. Je nach unterstellten Umweltschutzmaßnahmen und betrieblichen Modellbedingungen fällt jedoch die Differenz unterschiedlich hoch aus, was im folgenden beispielhaft für die verschiedenen Maßnahmentearten (vgl. Abbildung 28) skizziert wird<sup>52</sup>.

Zu 1: Bei einem kategorischen Einsatzverbot für einen (umweltschädlicher) Produktionsfaktor wäre auf ein anderes Verfahren mit höherem Kostenniveau

<sup>52</sup> Zum Teil unter Berücksichtigung von Zwehl (1973), S. 731 ff., Bea (1973), S. 455 f., Prosi (1973), S. 71 ff.; vgl. ferner Betriebswirtschaftliche Kosten von Umweltschutzmaßnahmen (1972).

umzusteigen. Kann damit der gleiche Output erzielt werden, so wären die Verfahrensmehrkosten bei gegebener Auslastung anzusetzen. Steht nur ein Verfahren mit geringerer Kapazität zur Verfügung, so wären die Erlöseinbußen zusätzlich zu berücksichtigen. Existiert kurzfristig keine Verfahrensalternative, so ist der Gewinnbeitrag des betreffenden Produktionsbereichs abzüglich eventueller Restwerterlöse der nicht mehr verwendbaren Produktionsmittel als Wertansatz relevant.

Bei *Begrenzung der Einsatzmenge eines Produktionsfaktors* (z. B. bestimmter Rohstoffe oder Umweltbelastungen) und limitationaler Produktionsfunktion müßte das Produktionsniveau gesenkt und die entsprechende Gewinneinbuße als Wert herangezogen werden. Unterstellt man im Falle der Begrenzung eine substitutionale Produktionsfunktion, so läßt sich der gegenwärtige Output nicht mehr mit der Minimalkostenkombination produzieren, sofern das Limit unterhalb der zugehörigen Menge liegt. Der Input des nichtreglementierten Faktors steigt, so daß sich auch die Produktionskosten des ursprünglichen Produktionsniveaus erhöhen.

Ähnliche Konsequenzen und Bewertungsfolgen zieht die *Vorschrift eines nicht zu überschreitenden Mengenverhältnisses zweier Faktoren* (z. B. Zusammensetzung von Kunststoffen) nach sich: Die Betriebsausdehnungskurve verbindet nun nicht mehr die Punkte der Minimalkostenkombination, sondern schneidet die Isoquanten in einem anderen Bereich, so daß das alte Produktionsniveau mehr Input und damit höhere Kosten erfordert.

Wird ein *zusätzlicher* (z. B. *umweltschützender*) Produktionsfaktor *vorgeschrieben*, so erhöht dies die fixen und/oder variablen Produktionskosten und vermindert um diesen Betrag den Zielerreichungsgrad.

*Zu 2:* Wird der *Kauf von Verschmutzungsrechten für eine bestimmte Emissionsmenge pro Periode verordnet*, so erhöht sich um den Kaufbetrag der Fixkostenblock, falls nun kein anderes Produktionsverfahren günstiger wird. Ist die Kostensumme der Unternehmung limitiert, so führt dies zugleich zu einem Produktionsrückgang. Beide Wirkungen vermindern den Gewinn gegenüber der Ausgangssituation. Analoges gilt für die *Belastung ganzer Produktionsverfahren mit einem Pauschalbetrag*.

Wird ein *Produktionsfaktor mit einer Stückabgabe belastet* (Faktorpreis-erhöhung), so bedeutet dies bei limitationaler Produktionsfunktion einen Produktionsrückgang, wenn die Gesamtkostensumme konstant bleiben soll. Soll der Output nicht verändert werden, so erhöhen sich die Kosten.

Wird die *Belastung eines umweltschädigenden Verfahrens* so bestimmt, daß sie sich *mit zunehmender Ausbringung erhöht*, so erhöht sich die Steigung der Gesamtkostenkurve dieses Verfahrens.

*Zu 3:* Bei vollständigem *Produktionsverbot für eine externe Beeinträchtigungen erzeugende Produktart* hängt es im Einproduktbetrieb von der qualitativen Kapazität der Ausstattung ab, ob mit der entstandenen Leerkapazität auf eine andere, weniger gewinnbringende Produktart übergegangen werden kann. Ist eine solche Flexibilität nicht gegeben, so muß kurzfristig der betroffene Betriebsbereich stillgelegt werden. Der Bewertungsunterschied für den die fiktive Maßnahme verursachenden externen Effekt ist beträchtlich.

Ist im Mehrproduktbetrieb das von der Maßnahme betroffene Produkt weder nachfrage- noch produktionsmäßig mit anderen Produkten verbunden, so ergibt sich eine analoge Konsequenz. Liegt ein Nachfrageverbund vor, so sind die Gewinneinbußen durch Absatzrückgang bei den anderen Produktarten mit

zu berücksichtigen. Besteht ein Herstellungsverbund (Kuppelproduktion), so muß der gesamte Prozeß, also auch die Herstellung der Kuppelprodukte, kurzfristig eingestellt werden. Durch den Ausfall des verbotenen Produktes kommt es im Mehrproduktbetrieb je nach dem Deckungsbeitragsverhältnis und der Engpaßstruktur gegebenenfalls zu Engpaß- und damit Produktionskostenverlagerungen, die ebenfalls bei der Bewertung zu berücksichtigen wären.

Bei Wirksamwerden von *Outputmengenbeschränkungen* entstehen Leerkapazitäten und Erlöseinbußen, die durch anderweitige Verwendung der freien Kapazitäten nur zum Teil kompensiert werden können.

Die *Vorschrift eines nicht zu überschreitenden Absatzmengenverhältnisses* verschiedener Produkte (z. B. Sicherheits-, Wartungsleistungen bei Absatz bestimmter Produkte) führt zu Kostenerhöhungen für die notwendigen zusätzlichen Produkttypen bzw. zu Erlös- und Gewinnminderungen für die nicht mehr absetzbaren (weil Komplementärprodukte nicht verfügbar) Produktsorten.

Wird schließlich die *Verwendung (nicht die Produktion) umweltschädlicher Produkte eingeschränkt oder verboten*, hängt die betriebswirtschaftliche Bewertung von den Möglichkeiten ab, die überzählige Produktmenge auf nicht-regulierten und noch aufnahmefähigen (z. B. ausländischen) Märkten abzusetzen.

*Zu 4:* Bei einer *Abgabenbelastung der Outputeinheiten mit einem festen Stückbetrag* senkt sich die Erlöskurve parallel um die Höhe dieses Betrages, der Gewinn sinkt und der Kostendeckungspunkt liegt bei einer höheren Ausbringung. Wird die *Stückabgabe mit zunehmender Ausbringungsmenge gesteigert*, so senkt sich die Steigung der Erlöskurve mit tendenziell gleichen Konsequenzen wie zuvor. Im Mehrproduktbetrieb kann wegen der damit erfolgenden Veränderung der Deckungsbeitragsstruktur eine Veränderung des deckungsbeitragsmaximalen Produktionsprogramms erfolgen.

Hebt man bei der Beurteilung der konkreten Als-ob-Maßnahmen, die sich auch auf mögliche nicht-öffentliche Einwirkungen (Abwanderung oder Widerspruch) der organisatorischen Interessengruppen erstrecken können, die Bedingung der Nichtüberwältzbarkeit von Kostenerhöhungen auf, so vermindern sich für einige Maßnahmen auch bei kurzfristiger Betrachtungsweise die anzusetzenden Kostenwerte; sie können — bei hoher kurzfristiger Überwältzungsmacht — nahe an Null heranreichen. Dieser Grenzfall der Bewertung ist durchaus konsistent mit den früheren Überlegungen: Die Unternehmung hat in diesem Fall auch kurzfristig die Möglichkeit, Maßnahmen der Unternehmungsumwelt ohne nennenswerte Zieleinbuße zu ertragen. Allerdings würde sie unter diesen Bedingungen den externen Effekt auch nicht als unternehmungspolitisch besonders relevant einstufen.

Die empirische Ermittlung von Kostenwerten für Umweltinanspruchnahme bei Antizipation konkreter Maßnahmen setzt genaue Kenntnisse über Kostenverläufe, Herstellungsverfahren und Produktionsbedingungen, Absatzverhältnisse usw. voraus. Ein gut ausgebautes Rechnungswesen und Informationswesen ist dafür Bedingung.

Eine Kostenwertbestimmung dieser Art kann wichtige *Anregungen darüber liefern, inwieweit der gegenwärtige Periodenerfolg auf Externalisierungen von Belastungen beruht, die von Inkriminierungen bedroht sind*. Damit vermag eine solche Analyse zugleich Anstöße für die mittel- und langfristige Forschungs- und Entwicklungspolitik, die Investitions- und die Produktpolitik zu geben und damit eine *antizipative, die Wettbewerbsposition tendenziell stärkende Unternehmungspolitik* zu unterstützen<sup>53</sup>.

### 3213. Als-ob-Werte bei Antizipation gesellschaftlicher Bewertungsprozesse

Die monetäre Bewertung wurde im vorangegangenen Abschnitt dadurch erleichtert, daß die Unternehmung die Art der auf sie zukommenden Anforderung sehr konkret der öffentlichen und institutionellen Diskussion entnehmen konnte. Eine solche Situation mag für eine Reihe von relevanten außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen zu finden sein (z. B. laufende Gesetzgebungs- und Verordnungsverfahren über Umwelt-, Arbeitssicherheits-, Verbraucherschutz u. ä.). Bei zahlreichen anderen dagegen ist der gesellschaftliche Willensbildungsprozeß hinsichtlich der Regulierung unerwünschter Nebeneffekte noch nicht abgeschlossen; seine Resultate sind höchstens vage absteckbar, und dennoch oder gerade deshalb müssen die Effekte als erfolgs- und unternehmungspolitisch relevant gelten (z. B. Forderungen und Diskussionen der Verbände und Parteien über Reformen und Einzelmaßnahmen im Vorfeld parlamentarischer Arbeit). Die monetäre Bewertung wird in diesem Fall natürlich erschwert. Man weiß zwar, daß mit hoher Wahrscheinlichkeit Forderungen bzw. Unterstützungsminderungen auf die Unternehmung zukommen, aber man hat noch keine verlässlichen Informationen über den konkreten Gehalt dieser Rückwirkungen. Will man relevante externe Effekte dieser Art monetär bewerten, so ist von vornherein ein sehr hoher Ungenauigkeitsgrad des ermittelten Betrages zu unterstellen. *Die Bewertung muß nun nämlich, um zu plausiblen Aussagen zu gelangen, das Resultat des gesellschaftlichen Bewertungsprozesses antizipieren und dann, analog zum vorigen, die Zielauswirkungen errechnen.*

Der politische Prozeß, in dessen Verlauf Entscheidungen zur Regulierung des außermarktlichen Verhaltens von Unternehmungen zustande kommen, ist zu komplex und vom Einzelfall abhängig, als daß er hier für einzelwirtschaftliche Bewertungszwecke verallgemeinernd nachgezeichnet werden könnte. Ein globales Strukturmodell wurde weiter oben beschrieben<sup>54</sup>. Um das monetäre Bewertungsproblem auch für diesen

<sup>53</sup> Schmidt (1974), S. 170 f., (1974 a), S. 132, spricht in diesem Zusammenhang von der Notwendigkeit einer „offensiven Strategie“.

<sup>54</sup> Vgl. oben Abb. 6; zum umweltpolitischen Entscheidungsprozeß ferner Frey (1972), S. 132 ff., Reichardt (1970).

Fall möglichst anschaulich und auf das Wesentliche begrenzt zu untersuchen, wird wiederum anhand modelltheoretischer (idealtypischer) Vereinfachungen vorgegangen.

Die politischen Auseinandersetzungen über Art und Ausmaß der Verminderung externer Effekte der industriellen Produktion können als vorläufig abgeschlossen gelten, wenn über das Verhältnis von notwendiger Vermeidung oder Beseitigung der wahrgenommenen Beeinträchtigungen und von Kosten, die für diese Reduktion aufzubringen sind, Verständigung erzielt wurde. Die durch das Ausmaß der Externalisierung erfolgende Entlastung der Unternehmung(en) wird zu der dadurch erzeugten Belastung des (der) Betroffenen in Beziehung gesetzt<sup>55</sup>. Als akzeptable Problemlösung wird dann im Modell das Reduktionsausmaß gewählt, bei der die Kosten für die Vermeidung oder Beseitigung zusätzlicher externer Effekte<sup>56</sup> den von den zusätzlichen Effekten ausgehenden bewerteten Schaden zu übersteigen beginnen (Grenzkosten der Vermeidung = soziale Grenzkosten der Belastung). Damit ist das gesellschaftlich optimale Niveau der Erzeugung einer Art von außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen festgelegt, von dem alle weiteren Maßnahmendiskussionen ausgehen können. Zu beachten ist, daß es sich hierbei um eine aggregierte Betrachtung für alle Verursacher von einer Art negativer externer Effekte (z. B. innerhalb einer Region) handelt. Abbildung 29 zeigt vereinfacht die Struktur des Problems<sup>57</sup>.

Gegenwärtig entsteht in einem Gebiet eine Menge  $OA$  an externer außermarktlicher Beeinträchtigung. Die sozialen Grenzkosten der letzten externalisierten Belastungseinheit betragen  $AD$ , die soziale Gesamtkostenbelastung beläuft sich auf die Fläche  $OAD$ . Offensichtlich würde bei dem gegebenen Verlauf der marginalen Vermeidungskosten eine Reduktion der externen Effekte um  $AC$  zu einer gesellschaftlich optimalen Lösung führen. Die von den Verursachern zu tragenden Grenzkosten der Vermeidung und die sozialen Grenzkosten der Belastung gleichen sich in  $B$  aus. Vereinfacht besteht nun für die Gesellschaft die Möglichkeit, die Verursacher entweder durch Verordnung der Höchstmenge  $OC$  zu der

<sup>55</sup> Vgl. zu dieser Vorgehensweise auch die von Wysocki (1961), S. 04 ff., entwickelten Wirtschaftlichkeitsfaktoren für öffentliche Finanzierungshilfen, die im Prinzip die gleiche Frage für eine der Unternehmung zugute kommende Subvention (außermarktlicher Vorteil) beleuchten. Dort ist ein Wirtschaftlichkeitsfaktor wie folgt definiert (S. 205):

stichtagsbezogene Nettoentlastung der Unternehmung  
stichtagsbezogene Nettobelastung der öffentlichen Hand

<sup>56</sup> Im folgenden wird aus Vereinfachungsgründen hauptsächlich auf Vermeidungskosten eingegangen; zur Unterscheidung von Vermeidungs- und Beseitigungskosten im Bereich des Umweltschutzes vgl. z. B. Jäger (1974), S. 86 ff.; zu weiteren Kostenarten vgl. Kurzfassung des Umweltgutachtens (1974), S. 41 f.

<sup>57</sup> Vgl. z. B. Meade (1973), S. 57 ff., Prosi (1973), S. 73 f., Siebert (1973), S. 155 f.; ähnlich bereits Pigou (1932), S. 192 ff. und 223 ff.

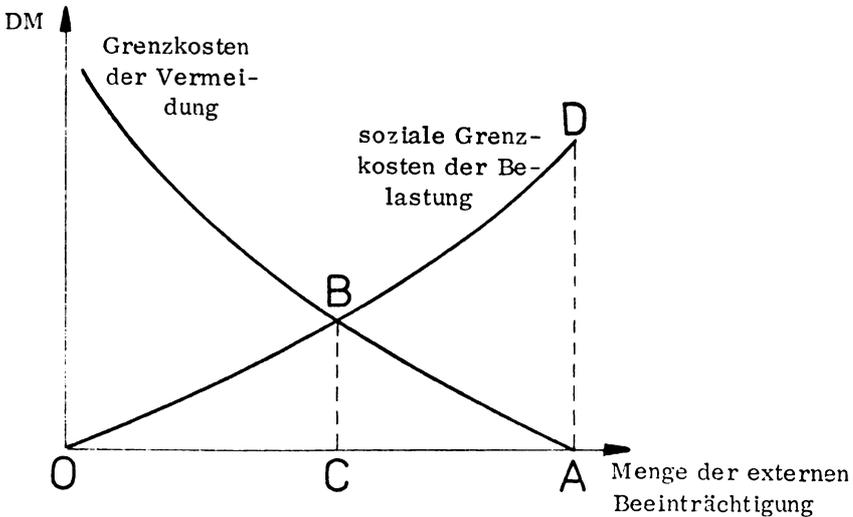


Abb. 29. Optimale Reduktion eines externen Effekts

Reduktion zu zwingen oder durch Erhebung einer festen Abgabe auf jede Belastungseinheit in Höhe von  $CB$  (bzw. einer mit den sozialen Grenzkosten variierenden Abgabe) die Verminderung zu induzieren respektive einen Kompensationsfond für die Betroffenen aufzufüllen.

Um die monetäre Bewertung der gegenwärtigen Belastung durch eine einzelne Unternehmung vorzunehmen, müßten das obige idealtheoretische Diagramm empirisch interpretiert und die sich daraus für die Unternehmung ergebende Rückwirkung abgeschätzt werden. Es überrascht nicht, daß ein solches Vorhaben äußerst schwierig durchzuführen ist. Dabei können vier Problemschichten unterschieden werden:

1. Ermittlung der Vermeidungskosten
2. Ermittlung der sozialen Kosten
3. Bestimmung der gesellschaftlich erwünschten Höchstmenge und der Maßnahmen zu ihrer Durchsetzung
4. Ermittlung der Konsequenzen für die Unternehmung

Angesichts der Fülle von umweltökonomischer Literatur soll, ohne in die Details zu gehen, im folgenden nur kurz auf die wichtigsten Aspekte der Bewältigung dieser vier Problemebenen eingegangen werden:

*Zu 1:* Die Ermittlung der *Kosten, die die Vermeidung einer bestimmten Umweltbelastungsmenge auslöst*, gilt gemeinhin als ein relativ leicht zu lösendes Problem, so daß sich eine „fairly definit cost curve“<sup>58</sup> ergibt. Sie

<sup>58</sup> Meade (1973), S. 58.

kann auf der Basis ökonomisch-technischen Wissens geschätzt werden. So lassen sich aus Erhebungen über bisherige Vermeidungsaufwendungen<sup>59</sup>, aus unternehmensinternen Vergangenheitsanalysen und aus ökonomisch-technischen Gutachten über die Zukunftsaufwendungen im Umweltschutz<sup>60</sup> relativ zuverlässige Zahlenreihen über die Kosten alternativer Vermeidungsintensitäten herleiten. Ein Kostenartenschema kann den Erhebungsprozeß erleichtern<sup>61</sup>. Die Abgrenzung zwischen allgemeinen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen und speziellen Sicherheits- und Umweltschutzaufwendungen wird dabei häufig schwierig sein.

Für die Bestimmung der Vermeidungskostenkurve des einzelnen Betreibers kommt ein weiteres Problem hinzu: Vermeidungsaktivitäten werden häufig aus Gründen der Größendegression gemeinschaftlich mit anderen Verursachern (z. B. im Rahmen einer Genossenschaft) bzw. von einer Kommune kostengünstiger durchgeführt als von der einzelnen Unternehmung<sup>62</sup>. Bei einer Gemeinschaftslösung tauchen dann schwierige Zurechnungsprobleme der Vermeidungskosten auf einzelne Verursacher auf, die vollständig nur durch Konvention gelöst werden können<sup>63</sup>. Es wäre demnach für die Entwicklung einer Vermeidungskostenkurve eine Annahme darüber notwendig, in welcher *Organisationsform* die Vermeidungsmaßnahmen durchzuführen sind. Diese Annahme hängt wiederum von der geforderten Vermeidungsmenge ab. Da diese Information aber erst nach Vergleich der gesellschaftlichen Kosten der Belastung mit den Vermeidungskosten verfügbar ist, ist die Vermeidungskostenkurve in vielen Fällen als Kurve alternativer Vermeidungsverfahren und Anlagenrößen zu entwickeln. Weiter ist darauf hinzuweisen, daß die Vermeidungskosten für nicht technisch definierte Mengen von externen Beeinträchtigungen (z. B. „Humanisierung“ von Arbeitsstrukturen oder Konsumentenzufriedenheit) weitaus schwieriger geschätzt werden können.

Zu 2: Lassen sich die Vermeidungskosten noch relativ genau und nachprüfbar ermitteln, so gilt dies für die Ermittlung der *sozialen Kosten*, die

<sup>59</sup> Vgl. etwa Institut für gewerbliche Wasserwirtschaft und Luftreinhaltung (1972), Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (1974) sowie die dort S. 14 ff. analysierten Untersuchungen.

<sup>60</sup> Vgl. z. B. Betriebswirtschaftliche Kosten von Umweltschutzmaßnahmen (1972), Materialienband (1971), S. 593 ff.

<sup>61</sup> Vgl. z. B. Betriebswirtschaftlicher Ausschuß (1973), ferner die bei Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (1974), S. 24 ff. und Anlage II, III erläuterten Erfassungsschemata.

<sup>62</sup> Ein OR-Modell zur vermeidungskostenoptimalen Zusammenfassung verschiedener Emissionsquellen stellt in den Grundzügen Müller-Merbach (1973), S. 26 ff. vor.

<sup>63</sup> Vgl. dazu das interessante Gutachten von Brockhoff (1973) zur betriebswirtschaftlichen Interpretation und Operationalisierung des Begriffs „Inanspruchnahme“ im Kommunalabgabengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen von 1969.

durch die Entstehung der externen Effekte ausgelöst werden, nur mit großen Einschränkungen. Die volkswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse<sup>64</sup> sowie die umweltökonomische Literatur<sup>65</sup> diskutieren als monetäre Bewertungsmethode für außermärkliche Beeinträchtigungen vor allem den Ansatz von *Schattenpreisen* (simulierte Marktpreise). Durch sie soll die Kompensationsforderung seitens der Betroffenen monetär ausgedrückt werden. „Um die Höhe dieser Kompensationsforderung zu ermitteln, ist zu fragen, wieviel die Wirtschaftssubjekte für eine Situation bereit wären zu zahlen, die die externen Nachteile nicht mehr aufweist<sup>66</sup>.“

Beste Voraussetzung dafür wäre die Kenntnis der (mengenmäßigen, etwa ökologischen) *Schadensfunktion*, die dann vom Betroffenen zu bewerten wäre. Da darüber in aller Regel nur sehr vage Vorstellungen bestehen<sup>67</sup>, ist der Bewertungsakt nur sehr schwer nachvollziehbar und nur anhand von dritten Ersatzgrößen überhaupt möglich<sup>68</sup>. Ferner ist auf die Schwierigkeit hinzuweisen, daß häufig verschiedene Individuen und Gruppen von außermärklichen Beeinträchtigungen betroffen sind und in die Ermittlung der sozialen Kosten einbezogen werden müssen.

Wenn die externalisierten Belastungen bereits durch unternehmungs-externe öffentliche oder private Aktivitäten *in pagatorisch erfassbarer Weise kompensiert* wurden und nun den Verursachern angelastet werden sollen, fällt die Ermittlung der verursachten Sozialkosten noch relativ leicht. Man kann annehmen, daß die Wirtschaftssubjekte auch in etwa in Höhe dieser Aufwendungen zahlungsbereit wären, d. h. daß die Aufwendungen ein ungefähres monetäres Nutzenäquivalent darstellen. Dies gilt z. B. für den *einzelwirtschaftlich nicht kompensierten Anteil der Folgekosten* von Berufskrankheiten und Arbeitsunfällen. Durch die keineswegs einfache Erfassung und Zurechnung dieser gesellschaftlichen Aufwendungen lassen sich viele der externalisierten Schäden quanti-

<sup>64</sup> Vgl. z. B. Margolis (1970), Mishan (1975), S. 58 ff.

<sup>65</sup> Vgl. z. B. Knetsch/Davis (1966), Herfindahl/Kneese (1965), S. 84.

<sup>66</sup> Littmann (1974), S. 39.

<sup>67</sup> Vgl. als Ausnahme z. B. die von H. W. Streeter und E. B. Phelps entwickelte Funktion zur Entwicklung der Wasserqualität, die von Russell/Spofford (1972), S. 148 ff. zu einer regionalen Schadensfunktion der Gewässerverunreinigung weiterentwickelt wurde. Den Ausnahmecharakter der Kenntnis dieser naturwissenschaftlichen Zusammenhänge betonen Russell/Spofford (1972), S. 152 ausdrücklich: "It is worth stressing that we are, in fact, operating in a world in which very little is known about any actual damage functions. . . . We do have some knowledge for both water-based recreation benefits and water supply treatment cost in relation to raw water quality. . . . the damages associated with air pollution are still not fully understood in a qualitative sense, at least with respect to human health. . . . Studies on air-pollution damage have generally relied on aggregated indices of presumed damages such as those thought to be provided by property value differentials."

<sup>68</sup> Vgl. dazu auch oben Abschnitt 312.

fizieren<sup>69</sup>, jedoch nicht, bzw. nur unvollständig, die immateriellen (z. B. psychischen) Schäden.

Die monetäre Bewertung von außermarktlichen Beeinträchtigungen, deren Folgen sich *nur sehr vermittelt oder gar nicht merkbar in gesellschaftlichen Aufwendungen niederschlagen* (z. B. Gesundheitsschäden durch synergistisch wirkende Zusätze in Nahrungsmitteln, Veränderungen des Erholungs- oder Erlebniswertes von Landschaft, Flora, Fauna usw.) wirft unüberwindlich erscheinende Probleme auf. Die für solche und ähnliche Bewertungsobjekte oft vorgeschlagene Erfragung der *individuellen Zahlungsbereitschaft* muß als Verfahrensalternative weitgehend versagen. Die theoretischen, empirischen und wertorientierten Probleme, die die individuelle und aggregierte Anwendung der Zahlungsbereitschaft als Bewertungsverfahren aufwirft, sind bereits bei der Analyse des Konzeptes der Absatzrente in Kapitel II ausführlich diskutiert worden. Ähnliches gilt auch für *Marktpreisveränderungen* von Gütern, für deren Wertentwicklung eine Abhängigkeit von den außermarktlichen Effekten vermutet wird und die deshalb als monetär Ersatzmaßstab für die Bewertung sozialer Schäden herangezogen werden<sup>70</sup>.

Demnach ist die soziale Grenzkostenkurve nur in sehr groben Annäherungen und unter Prämissen, die die Aussagekraft der gewonnenen Werte stark einschränken (z. B. Problem der Konstanz des Geldrentnutzens), zu ermitteln<sup>71</sup>.

Zu 3.: Aufgrund der Ermittlungsschwierigkeiten beider Kurven<sup>72</sup> kommt als *gesellschaftlich erwünschtes Ausmaß der Belastungsreduktion* bei der Als-ob-Überlegung ein nur vage abgrenzbarer Bereich in Betracht. Dies erhöht das *Problem der Prognose von konkreter Maßnahmen*. Als eine mögliche grobe Richtschnur kann gelten, daß die gesellschaftlich am wenigsten aufwendige Lösung gewählt wird d. h.: Haben die Verursacher trotz einer durch Abgabenzahlung geleisteten Kompensation der vermuteten sozialen Kosten noch einen Vorteil von ihrer Aktivität, so werden sie diese beibehalten können. Der Staat übernimmt dann die Entschädigung der Betroffenen oder die Beseitigung der externen Einwirkung mit Hilfe der geleisteten Zahlungen. Sind jedoch

<sup>69</sup> Vgl. z. B. Voigt (1974), Voigt et al. (1973).

<sup>70</sup> Vgl. z. B. die Studie von Ridker (1967).

<sup>71</sup> Wegen der überaus großen Ermittlungsprobleme der sozialen Grenzkosten schlägt beispielsweise Baumol (1972), S. 318 ff., als zweitbeste Lösung vor, die Umweltabgaben nicht an den sozialen Grenzkosten zu orientieren, sondern nach verschiedenen, durch Expertenurteil festgelegten mengenmäßigen Umweltqualitätsindikatoren (z. B. dem biochemical oxygen demand [BOD] des Abwassers) zu bemessen; vgl. auch Baumol/Oates (1971).

<sup>72</sup> Das schwierige Problem der zeitlichen Verteilung der sozialen Kosten wie der Vermeidungskosten und ihrer Diskontierung auf den Gegenwartszeitpunkt wurde dabei noch gar nicht angesprochen.

die Vermeidungskosten beim Verursacher der schädlichen Aktivität geringer, so wird die Vermeidungsaktivität angeordnet.

Zu 4.: Die *unternehmensbezogene Bewertung* der so ermittelten Als-ob-Annahme über die mutmaßliche Reaktionsweise der sozialen Umwelt auf relevante außermarktliche Entscheidungskonsequenzen der Unternehmung erfolgt analog zum vorigen Abschnitt. Wegen der ungelösten Probleme bei der Herleitung der Als-ob-Bedingung dürfte in vielen Fällen ein *Wertansatz zu Vermeidungskosten* eine geeignete und besser überprüfbare Ersatzgröße sein.

*Zusammenfassend* ist eine monetäre Als-ob-Bewertung, für die eine Antizipation des gesellschaftlichen Entscheidungsprozesses über die externe Beeinträchtigung notwendig ist, als kaum praktikabel zu kennzeichnen. Sie kann nur tendenzielle monetäre Anhaltspunkte und grobe Alternativvorstellungen liefern, die wegen ihrer Unbestimmtheit jedoch für eine formale Integration in die klassische Erfolgsrechnung zu vage sind. Der Zielbeitrag von relevanten außermarktlichen Belastungen dieser Art läßt sich monetär nicht verlässlich genug umschreiben. Diese Feststellung ändert nichts an der Relevanz der zur Bewertung anstehenden Effekte. Unternehmungspolitisch relevant sind die Effekte, weil sie in der öffentlichen Diskussion sind und Gegenstand eines öffentlich-politischen Entscheidungsprozesses sind bzw. werden können. Insofern weisen sie auf Erfolgsbeiträge hin, die zu Lasten der Ziele von externen Individuen oder Gruppen gehen. Allerdings läßt der Stand der Diskussion um die Bekämpfung der außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen noch keine präzise oder befriedigende monetäre Bestimmung ihrer Erfolgsbeiträge zu.

### 322. Möglichkeiten nichtmonetärer Bewertung

Die Notwendigkeit, von einer ausschließlich monetären Bewertung abzurücken und andere Bewertungsmethoden für außermarktliche Entscheidungskonsequenzen zu diskutieren, kann sich aus mehreren miteinander zusammenhängenden Gründen ergeben: Die zuvor besprochene faktische Unmöglichkeit einer verlässlichen Ermittlung aller sozialen Kosten<sup>73</sup>, das Nichtakzeptieren der dabei einfließenden Wertprämissen<sup>74</sup>, ethische Vorbehalte<sup>75</sup> sowie die durch die eindimensional-monetäre Be-

<sup>73</sup> Vgl. insbesondere American Accounting Association (1973), S. 79: "The committee was unable to discover reasonable accurate techniques for measuring environmental social costs caused by individual firms." Ähnlich Heigl (1974), S. 2269, Siebert (1973), S. 113.

<sup>74</sup> Vgl. besonders Kapp (1972), S. 100 f., (1972 a), S. 47, Conn (1972), S. 37 ff., Maass (1970), Schuster (1970), S. 142.

<sup>75</sup> Vgl. etwa Bauer/Fenn (1973), S. 43: "We feel that the attempt to reduce social performance to dollar terms is perverse." Ferner Oettle (1970), S. 9 sowie die Hinweise bei Schönfeld (1974), S. 2.

wertung eintretenden Informationsverluste<sup>76</sup> bilden dabei die Schwerpunkte der Argumentation. Aus unternehmungspolitischer Sicht sind vor allem die an erster und an letzter Stelle genannten Argumente von großer Wichtigkeit. In befriedigender Weise lassen sich nur Als-0-J-Werte für außermarktliche Beziehungen ermitteln, die durch konkret formulierte und mit hoher Wahrscheinlichkeit realisierte Maßnahmen der Unternehmungsumwelt reduziert werden sollen. Sind diese Bedingungen nicht gegeben, so lassen sich in einigermaßen nachprüfbarer Qualität höchstens noch die Vermeidungskosten für einige Arten von gesellschaftlich als reduktionsnotwendig vermutete Mengen externer Effekte ansetzen. In beiden Fällen können nur kurzfristig erwartete Veränderungen der Zielfunktion in die Bewertung eingehen, weil der durch die (drohenden) Maßnahmen induzierte mittel- und langfristige technologisch-organisatorische Wandel und dessen Zielauswirkungen nicht monetarisiert werden können.

Für alle weiteren außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen scheidet der Versuch einer monetären Bewertung. Damit sind der Integration außermarktlicher Effekte in die klassische Erfolgsrechnung relativ enge Grenzen gezogen. Und selbst die ermittelbaren monetären Werte haben für sich genommen nur beschränkten Aussagewert: Sie sind für interne und externe Entscheidungsträger nur im Zusammenspiel mit den zugehörigen Mengeninformatoren, Vergleichsdaten und Hypothesen interpretierbar.

Weil sich nicht alle unternehmungspolitisch relevanten externen Effekte monetarisieren lassen, eine Begrenzung der Betrachtung auf die monetarisierbaren Effekte aber unter Umständen dem Ziel, nämlich die unternehmungspolitisch relevanten Effekte zu erkennen und im Hinblick auf ihre Erfolgswirksamkeit zu beurteilen, entgegensteht, erscheint es naheliegend, das Ideal der durchgehend monetären Einbeziehung aller außermarktlichen Entscheidungsfolgen in die Erfolgsanalyse aufzugeben und andere Wertungsmöglichkeiten zu diskutieren. Bewertung ist ja keineswegs nur in Form von Geldeinheiten oder sonstigen kardinal verrechenbaren Maßstäben<sup>77</sup> möglich<sup>78</sup>. Selbst wenn das der Bewertung zugrundeliegende Oberziel monetär formuliert ist, so kann und muß über Vorgänge oder Ereignisse im Hinblick auf dieses Ziel auch nichtmonetär geurteilt werden, wenn eine befriedigende Erfassung und zielbezogene Zuordnung monetärer Konsequenzen der Bewertungstatbestände versagt.

<sup>76</sup> Vgl. z. B. Wsocki (1975), S. 213, G. Kirsch (1974), S. 64 ff., Ulrich (1970), S. 164.

<sup>77</sup> Vgl. z. B. den Vorschlag von Müller-Wenk (1974), S. 279 ff., die externen Verzehrsmengen über Äquivalenzziffern in Rechnungseinheiten zu überführen.

<sup>78</sup> Vgl. zu den nichtmonetären Bewertungsformen vor allem Gäfgen (1974), S. 144 ff., Rescher (1969), S. 61 ff., American Accounting Association (1971).

Als *Nachteil* eines solchen Vorgehens ist die Mehrdeutigkeit der Beziehungen zwischen den nominal oder ordinal bewerteten außermärklichen Entscheidungskonsequenzen und dem monetär formulierten Bewertungsziel anzuführen. Ferner wird häufig vermutet, daß Manager in erster Linie an quantitativ-monetären (weil direkt zielbezogenen) Bewertungsinformationen interessiert sind, so daß nichtmonetäre Maße weniger Entscheidungsrelevanz haben könnten. *Vorteilhaft* ist die Interpretationsoffenheit der ausgewiesenen nichtmonetär bewerteten Informationen für die internen und externen Adressaten einzustufen, die praktisch eine Ausweitung des Informationsangebots bedeutet. Ferner erlaubt eine nichtmonetäre Bewertungsstrategie auch die getrennte oder integrierte Einbeziehung von längerfristigen Entwicklungen (technischer Fortschritt) in die nominal oder ordinal gefaßte Bewertungsaussage, was bei der monetären Methode nicht möglich war<sup>79</sup>.

Die Schwierigkeit einer nichtmonetären Bewertung liegt selbstverständlich in dem Auffinden und der Begründung operationaler Bewertungsnormen. Für den Sektor der Belastung der natürlichen Umwelt durch außermärkliche Folgen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen liegt es nahe, zwei kombiniert zu verwendende Typen von nichtmonetären Bewertungshilfen zu berücksichtigen<sup>80</sup>.

Zum einen können die seitens staatlicher Verordnungen, Behörden oder von Verbänden vorgeschriebenen bzw. empfohlenen *Schwellenwerte für Emissionen und Immissionen* als Beurteilungskriterien der eigenen Abfall- und Schadstoffproduktion dienen<sup>81</sup>. Je stärker die eigenen Werte die empfohlenen oder vorgeschriebenen Werte unterschreiten, desto vollständiger ist der Unternehmungserfolg durch kompensierten Ressourceneinsatz zustande gekommen und desto weniger muß sich die Unternehmungspolitik in diesem Bereich auf externe Forderungen einstellen; sie hat — bewußt oder unbewußt — künftige Reaktionen der Umwelt antizipieren können. Je näher die Werte der Unternehmung an diese Schwellenwerte heranrücken oder sie überschreiten, desto wahrscheinlicher ist es, daß die unentgeltliche Umweltinanspruchnahme zu einer entgeltlichen wird (weil z. B. die Normen verschärft werden bzw. Strafen oder Abgaben zu leisten sind). Das heißt: Teile des gegenwärtigen Erfolgs werden zu Lasten von externen Betroffenen erzielt.

---

<sup>79</sup> Die Grundzüge einer nichtmonetär ausgerichteten Informationskonzeption zur erweiterten Erfolgsbeurteilung werden im folgenden Kapitel IV diskutiert, so daß an dieser Stelle nur einige Aspekte beispielhaft angesprochen zu werden brauchen, die in den Rahmen dieses Kapitels gehören.

<sup>80</sup> Vgl. zum folgenden auch Marlin (1973).

<sup>81</sup> Vgl. z. B. die aufgrund der Gewerbeordnung bzw. des Bundes-Immissionschutz-Gesetzes erlassenen Verordnungen über Immissionskonzentrationsgrenzwerte, ferner die Richtlinien der Verbandes Deutscher Ingenieure zur Umweltbelastung.

Durch Selbstformulierung von noch strengeren Anspruchsniveaus kann die Absicherung des ökonomischen Erfolgs gegenüber einer externen Anspruchserhöhung noch verbessert werden<sup>82</sup>.

Weniger operational, aber als Ergänzung der vorigen Bewertungsmethode geeignet ist die zweite nichtmonetäre Bewertungsweise des Umweltbelastungsverhaltens. Das hier anzuwendende Kriterium kann als *Technologie-Adäquanz* im Umweltschutz bezeichnet werden. "One is to see if significantly better equipment to control pollution is available. If so, then the present equipment must be called inadequate. The definition of 'significantly better' is open to dispute. The problem could be tackled by committees of professional associations<sup>83</sup>." Die technologischen Möglichkeiten zum Umweltschutz wandeln sich zunehmend<sup>84</sup>. Gelingt es, periodisch eine Bestandsaufnahme und Qualifizierung der technologischen Umweltschutzmöglichkeiten z. B. in Zusammenarbeit mit Behörden oder Verbänden zu erstellen<sup>85</sup>, so können diese Möglichkeiten als Bewertungsnormen der aktuell angewandten Umweltschutztechnologie in der Unternehmung gegenübergestellt werden. Je näher die gegenwärtig angewandte Technologie an die potentielle heranreicht, desto unwahrscheinlicher ist es, daß neue technologische Auflagen, Standards oder Abgaben auf die Unternehmung zukommen. Je stärker potentielle und aktuelle Technologie auseinanderklaffen, desto wahrscheinlicher ist eine künftige externe Forderung und desto eher sind die zugehörigen außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen als erfolgswirksame Bestandteile der Unternehmungsaktivitäten einzustufen.

Analog zu den vorgeschlagenen nichtmonetären Bewertungsstandards im Umweltschutz lassen sich auch Standards für die Bereiche Unfall- und Produktsicherheit formulieren (Berufskrankheits-, Unfall- und Abwesenheitsraten sowie Sicherheitstechnologien)<sup>86</sup>. Schwieriger, wenn nicht unmöglich, ist ein solches Vorgehen für weniger objektivierbare Maße von externen Effekten, wie z. B. für Beeinträchtigungen der Konsumenten- oder Arbeitszufriedenheit durch außermarktliche Ent-

<sup>82</sup> In einer empirischen Untersuchung zum Umweltschutzverhalten in einigen süddeutschen Kernkraftwerken konnte eine derartige nichtmonetär bewertende antizipative Politik festgestellt werden; vgl. Weingart (1974).

<sup>83</sup> Marlin (1973), S. 42 f.

<sup>84</sup> Nicht zuletzt auch, weil sich im Zuge verstärkter Umweltschutzaktivitäten ein aufnahmefähiger, expandierender Investitionsgütermarkt entwickelt hat.

<sup>85</sup> Dies ist in solchen Fällen schwierig, wo der qualitative technische Fortschritt zu einer Integration von Produktions- und Umweltschutzbelangen führt und eine eigene Umweltschutztechnologie nicht mehr separat zu definieren ist.

<sup>86</sup> Als Anhaltspunkt für die Formulierung nichtmonetärer Bewertungsnormen lassen sich hier z. B. arbeitsmedizinische Aussagen, vgl. etwa Valentin et al. (1971), sowie die in der jüngst in Kraft getretenen Arbeitsstättenverordnung genannten Standards anführen; ferner auch Sicherheitsvorschriften für Produkte in anderen Ländern (z. B. Automobilvorschriften in den USA).

scheidungskonsequenzen. Hier lassen sich weder generelle Schwellenwerte noch klare „Schutztechnologien“ im Sinne von Bewertungsnormen definieren.

Dennoch sind prinzipiell auch hier qualitative, variable „Standards“ (jedoch nicht im Sinne eines ethischen, öffentlichkeitswirksamen Verhaltenskodex) bestimmbar, die aus der öffentlichen oder wissenschaftlichen Diskussion abgeleitet und den außermärklichen externen Effekten des Unternehmungsverhaltens gegenübergestellt werden könnten. Zu denken wäre an bestimmte als unerwünscht geltende Formen des Konsums und der Werbung, an Arbeitsstrukturen, die als „optimal“ gelten usw. Je größer die Diskrepanz zu diesen und ähnlichen qualitativen Wertvorstellungen, desto wahrscheinlicher ist es, daß das Unternehmungsverhalten als „unangemessene Inanspruchnahme Dritter“ interpretiert wird und desto eher müssen Teile des gegenwärtigen Erfolges auf außermärkliche Faktoren zurückgeführt werden. Die erweiterte Erfolgsbeurteilung geht hierbei allerdings immer mehr in eine spekulative Kommentierung der Rahmenbedingungen des Unternehmungsverhaltens und -erfolges über.

Die Strategie der nichtmonetären Bewertung außermärklicher Konsequenzen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen macht zweierlei deutlich: Zum einen zeigt sie die Schwierigkeiten und die Dynamik der Formulierung von nichtmärklichen Bewertungsnormen auf und unterstreicht damit die Probleme einer (z. B. monetären) Objektivierung von externen Beeinträchtigungen. Zum anderen entstehen aus diesem Spielraum Bewertungsvorteile. Durch die Gegenüberstellung von gewählter Norm und gegenwärtigem Ist-Zustand eröffnen sich den Mitgliedern der organisatorischen Kerngruppe und, falls gewünscht, auch anderen Gruppen transparentere inhaltliche Grundlagen zur kurz- und langfristigen Interpretation und Urteilsbildung über außermärkliche Verhaltensweisen.

#### **4. Die Bedeutung außermärklich vermittelter externer Entscheidungskonsequenzen für eine Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Erfolgsanalyse**

Die zusammenfassende Betrachtung des Konzepts der außermärklichen Entscheidungskonsequenzen für eine erweiterte betriebswirtschaftliche Erfolgsbeurteilung geht wiederum von den eingangs formulierten Kriterien aus.

Dem Kriterium der *umfassenden Bedarfsorientierung* vermag der Ansatz formal weitgehend zu entsprechen. An den von betriebswirtschaftlichen Entscheidungen ausgehenden außermärklich vermittelten externen Konsequenzen besteht sowohl für interne als auch für externe Entscheidungsträger und Gruppen ein großes Interesse. Es gründet sich

auf die zunehmende Bedeutung, die derartige Entscheidungsfolgen für die Lebensgrundlagen externer Gruppen haben (Stichwort: Umweltveränderungen), und auf die politischen Entscheidungen und Forderungen, die sich aufgrund der zunehmenden Betroffenheit externer Gruppen durch außermarktliche Interdependenzen an die Unternehmungen richten. Beide Aspekte berühren sowohl die kurzfristigen als auch die mittel- und langfristigen Bedingungen des Unternehmungserfolges. Somit trägt dieser Ansatz dazu bei, die betriebswirtschaftliche Erfolgsbetrachtung um wesentliche Bereiche zu vervollständigen. Problematisch ist dabei allerdings der formale Charakter des Externe-Effekte-Konzepts. Es gibt selbst keine Anhaltspunkte dafür, wie die außermarktlichen Interdependenzen für Zwecke der Erfolgsanalyse zu definieren und abzugrenzen sind. Deshalb wurden verschiedene Probleme der empirischen Bestimmung diskutiert und ein Kriteriensystem der erfolgspolitischen Relevanz solcher Effekte entwickelt, dessen Anwendung je nach sozioökonomischen Randbedingungen zu unterschiedlichen Resultaten führt. Dieser Umstand kann vielleicht nicht voll befriedigen; es ist jedoch zu bedenken, daß auch ein anderes als das vorgeschlagene Relevanzprinzip (z. B. eine starre Abgrenzungskonvention) kaum mit den grundlegenden Intentionen einer derartigen Erweiterung der Erfolgsbeurteilung vereinbar ist. Schließlich müßte sich auch eine überbetriebliche Normierung, die aus Gründen der Vereinheitlichung durchaus sinnvoll erscheinen kann, wegen der aufgezeigten Wandelbarkeit der gesellschaftlichen Relevanz außermarktlicher Ereignisse periodischen Änderungen unterziehen, um dem Kriterium der umfassenden Bedarfsorientierung zu genügen.

Hinsichtlich des Kriteriums der *Überprüfbarkeit* sind die unternehmensbezogene begriffliche Abgrenzung, die Vorauswahl der relevanten Arten sowie die monetäre Bewertung von außermarktlichen Entscheidungsfolgen als kritische Bereiche einzustufen. Hypothesen über die Plausibilität des Eintritts der Relevanzbedingungen sowie über die Abgrenzung und Zurechenbarkeit außermarktlicher Ereignisse auf die Unternehmung dürften sich in vielen Fällen einer strengen Nachprüfbarkeit entziehen. Gleichwohl sind solche Annahmen notwendig, um die inhaltliche Gestaltung der Erfolgsbetrachtung zu begründen. Deshalb sollten im Zweifelsfall eher mehr als weniger außermarktliche Effekte in die Analyse einbezogen werden, damit nicht durch schwer überprüfbare Hypothesenbildung eventuell wichtige Erfolgsdeterminanten ausgeschlossen werden. Auch die Zuordnung monetärer Werte zu den identifizierten relevanten außermarktlichen Entscheidungskonsequenzen muß sich häufig auf einer intersubjektiv kaum überprüfbaren Basis vollziehen. In solchen Fällen erscheint ein Verzicht auf monetäre Bewertung unter dem Kriterium der Überprüfbarkeit empfehlenswert. Die anderen Gebiete der Erfassung außermarktlicher Entscheidungskonsequenzen sind

demgegenüber hinsichtlich ihrer Nachprüfbarkeit nicht außergewöhnlich problematisch.

Die intertemporale und interorganisatorische *Vergleichbarkeit* einer einzelnen Kategorie von außermärklichen Beziehungen erscheint möglich, wenn gleiche Meß- und Bewertungsmethoden angewandt werden. Wegen der Schwierigkeiten monetärer Bewertung ist die Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Effekten problematischer. Gelingt eine einheitliche Bewertung in monetären Größen nicht, was vielfach zu erwarten sein dürfte, so kann ein Vergleich nur je individuell über ein „Meta-Bewertungskonzept“ erfolgen. Weiterhin kann sich die intertemporale Vergleichbarkeit aller außermärklicher externer Entscheidungskonsequenzen (im Sinne einer Kontinuität) wegen der Dynamik der Relevanz von externen Effekten erschweren; die Gesamtheit der relevanten außermärklichen Interdependenzen dürfte sich nämlich im Zeitablauf qualitativ und quantitativ verändern.

Die ökonomische Theorie der außermärkmäßigen externen Effekte kann als *idealtheoretisch stringent* bezeichnet werden. Sie ist eine logisch schlüssige Ergänzung für marktwirtschaftliche Gleichgewichtsmodelle, in denen wegen außermärklicher Beeinflussungen kein pareto-optimaler Zustand erreicht wird und für die formal gezeigt werden soll, wie bei Vorliegen solcher Interdependenzen dennoch ein optimaler Zustand gefunden werden kann<sup>1</sup>.

Die *empirische Relevanz* ist demgegenüber nicht so unmittelbar einsehbar, da es sich zunächst um einen formallogischen Ansatz handelt. Es bedarf deshalb zusätzlicher Korrespondenz- und Interpretationsregeln, um für das Formalkonzept in der Realität Entsprechungen zu finden; die Formaltheorie selbst stellt solche Hilfen nicht zur Verfügung. Beispiele außermärklicher Entscheidungsbeeinflussungen zwischen Wirtschaftssubjekten lassen sich leicht aufzählen. Eine schlüssige Abgrenzung zwischen externen und internen, außermärklichen und märklichen Elementen der Konsequenzenmenge sowie hinsichtlich ihrer Zurechenbarkeit und Verursachung fällt dabei häufig schwer. Mit Hilfe der angestellten organisationstheoretisch orientierten Überlegungen kann ein dynamischer empirischer Bedingungsrahmen zur Abgrenzung von unternehmungspolitisch relevanten gegenüber sonstigen außermärklichen externen Effekten skizziert werden. Andere Bedingungsrahmen für andere (z. B. gesamtwirtschaftlich orientierte) Relevanzgesichtspunkte sind denkbar. Mit Hilfe des verfügbaren sozio-ökonomischen Methodeninstrumentariums ist es grundsätzlich möglich, die einmal identifizierten relevanten außermärklichen Entscheidungskonsequen-

---

<sup>1</sup> Auf diese Problematik wurde nicht eingegangen, vgl. dazu etwa den modelltheoretischen Überblick bei Henderson/Quandt (1973), S. 247 ff., Littmann (1974), S. 81 ff., Mishan (1971).

zen empirisch zu erfassen und zu bewerten; die dabei auftretenden Realisierungsprobleme sind schwierig, übersteigen die anderer wirtschaftswissenschaftlicher Fragestellungen aber nicht grundsätzlich.

*Zusammenfassend* gelingt es, durch das Modell der außermarktlichen externen Entscheidungskonsequenzen einen wichtigen empirischen, bislang jedoch kaum systematisch beachteten Bereich der mittelbaren Erfolgsbedingungen von betriebswirtschaftlichen Organisationen zu betonen. Die begriffliche Operationalisierung und nachvollziehbare Anwendung des Konzepts bereitet jedoch aus einzelwirtschaftlicher Sicht einige Schwierigkeiten.

## Kapitel IV

### Zur weiteren Entwicklung einer umweltorientierten Erfolgsanalyse für Unternehmungen

Die Analyse der marktlichen und der außermärklichen externen Konsequenzen von Unternehmungsentscheidungen als mögliche Ergänzungselemente der klassischen betriebswirtschaftlichen Erfolgsbetrachtung hat eine Reihe von konkreten Möglichkeiten, aber auch von grundsätzlichen und speziellen Schwierigkeiten eines derartigen Vorgehens deutlich machen können. Nachdem zunächst die Motivation der Unternehmungsführung für eine erweiterte Erfolgsorientierung auf eine realitätsnahe Grundlage gestellt wurde, konnte die Frage der problembezogenen empirischen Interpretation und Anwendung des formaltheoretischen Ansatzes der marktlichen und außermärklichen externen Effekte eingehend untersucht werden.

Nach einer Bestandsaufnahme der erarbeiteten Untersuchungsergebnisse (1.) sollen in diesem Teil methodische Leitlinien für die Weiterentwicklung einer umweltorientierten betriebswirtschaftlichen Erfolgsbeurteilung erörtert und exemplarisch erläutert werden (2.). Abschließend sind Verwirklichungschancen und -probleme einer derartigen Ergänzung der Erfolgswürdigung zu umreißen (3.).

#### 1. Die Ausgangssituation

##### 11. Ergänzungsbedürftigkeit der Erfolgsbeurteilung

Die Ergänzungsbedürftigkeit der betriebswirtschaftlichen Erfolgsbetrachtung zeichnet sich auf drei verschiedenen Ebenen ab:

- (a) Die organisationstheoretische Analyse der betriebswirtschaftlichen Umweltbeziehungen (Kapitel I) hat die Notwendigkeit aufgezeigt, betriebswirtschaftliche Handlungen *auch* unter dem Aspekt ihrer Kompatibilität mit aktuellen oder erwarteten „sozialen Problemen“ zu beurteilen. Die Unternehmungswelt bewertet nämlich das Unternehmungsgeschehen auch hinsichtlich seiner sozialen Konsequenzen und steuert Unterstützungen und Forderungen gegenüber der Unternehmungsorganisation auch auf der Grundlage des wahrgenommenen Unternehmungsverhaltens zu „sozialen Problemen“. Demnach sind Konsequenzen des Unternehmungsgeschehens, die gewollt oder ungewollt gesellschaftliche Probleme berühren, auch erfolgsrelevant im Sinne eines wohlverstandenen Eigeninteresses der Kerngruppe bei der Erfüllung des dominanten Zieles der langfristigen Gewinn-

erzielung. Auf dieser Motivationsbasis haben die verschiedenen Ansätze zu einer gesellschaftsbezogenen Unternehmungsrechnung ihre Bedeutung. Sie liefern theoretische und methodische Ansatzpunkte zur Entwicklung von internen und/oder externen Informationsinstrumenten für den vom klassischen Rechnungswesen nicht erfaßten Bereich gesellschaftlicher, nicht unmittelbar marktlich registrierbarer Problembeeinflussung durch die Unternehmungen. Der in den meisten Vorschlägen zu findende gedankliche Rahmen läßt sich auf die Theorie der externen Effekte zurückführen.

- (b) Die Theorie der *marktmäßigen externen Effekte* versucht, die marktlichen Vor- und Nachteile zu erfassen, die durch das Verhalten der Unternehmung den unmittelbaren oder mittelbaren Transaktionspartner entstehen und die im üblichen Einnahmen/Ausgaben-Rechenwerk der Unternehmung nicht dokumentiert werden. Das ausgiebig analysierte Beispiel der Absatzrente (Kapitel II) verdeutlicht einerseits erhebliche theoretische und methodische Schwächen dieses Konzepts. Andererseits macht es aber darauf aufmerksam, daß der Preis den Wert oder Nutzen eines Gutes für den Abnehmer nicht vollständig zu repräsentieren vermag. Es sind weitere Aspekte zu berücksichtigen, die die Dringlichkeit des Bedarfs, die Zufriedenheit mit der gewählten Alternative und damit die gesellschaftliche Bedeutung der Produktion indizieren. Diese Aspekte sind auch erfolgsrelevant. Sie gehen in die Vorschläge ein, die in diesem Kapitel zu diskutieren sind.
- (c) Die Theorie der *außermarktlichen externen Effekte* stellt ein formales Instrument zur Behandlung all der Entscheidungskonsequenzen dar, die sich außermarktlich direkt bei Dritten niederschlagen. Im bisherigen Rechnungswesen werden sie nicht berücksichtigt. Unter bestimmten Bedingungen sind derartige Entscheidungsfolgen auch für die Einschätzung der Unternehmung durch ihre Umwelt und damit auch für den Unternehmungserfolg von Bedeutung (Kapitel III). Die unternehmungspolitische Relevanz gerade der negativen Entscheidungsnebenfolgen ist dabei besonders hervorzuheben (z. B. Belastungen der natürlichen Umwelt). Die Diskussion der Schwierigkeiten einer praktischen Anwendung dieses Konzepts hat verschiedene Methodenfragen aufgeworfen, die auch für die Überlegungen in diesem Kapitel fruchtbar sind.

Die problembezogene Untersuchung der verschiedenen theoretischen Konzepte hat demnach in zweierlei Hinsicht eine Klärung erbracht: Zum einen wurde die Notwendigkeit begründet, die betriebswirtschaftliche Erfolgsanalyse um Bereiche zu erweitern, die außerhalb des Blickfelds der konventionellen Erfolgsrechnung liegen. Zum anderen wurden diese Bereiche näher gekennzeichnet und zahlreiche methodische Probleme ihrer Abgrenzung und Erfassung sichtbar gemacht.

## **12. Hindernisse einer integrierten Rechnung mit externen Entscheidungskonsequenzen**

Trotz der genannten positiven Ergebnisse kann sich eine Erwartung, die häufig mit der auf dem Externe-Effekte-Konzept aufbauenden gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung verbunden ist, nicht erfüllen; die erkannten Lücken der Erfolgsanalyse lassen sich nicht durch eine integrierte Rechnungskonzeption schließen. Weswegen eine integrierte Rech-

nung mit externen Entscheidungskonsequenzen letztendlich nicht möglich erscheint, soll anhand von drei Problemkreisen zusammenfassend erläutert werden, die für die prinzipiellen Grenzen dieser Neuorientierung der Erfolgsbetrachtung typisch erscheinen.

### 121. Das Problem der operationalen Unterscheidung der Konsequenzarten

Eine integrierte Erfolgsrechnung würde u. a. voraussetzen, daß eine befriedigende Trennung zwischen internen und externen Entscheidungskonsequenzen gelingt. Davon ausgehend würde man die gesellschaftsbezogenen Erfolgskomponenten zusammenfassen, saldieren und zu dem erwerbswirtschaftlichen Erfolg addieren können. Auf welche theoretischen und praktischen Schwierigkeiten die Einhaltung dieser Prämisse stößt, zeigen einige beispielhafte Zusammenhänge:

Geht man davon aus, daß der Nachfrage- bzw. Zahlungsbereitschafts-ansatz für die Messung des *zusätzlichen Konsumentennutzens*, den ein Käufer über den Kaufpreis hinaus aus einer marktlichen Transaktion zieht, aus theoretischen und methodischen Gründen nicht geeignet ist<sup>1</sup>, so müßten für diesen Typus einer *marktlichen externen Entscheidungskonsequenz* andere Operationalisierungen gefunden werden. Ähnlich wie bei den in Kapitel III 3. untersuchten Meßobjekten müßte zunächst eine mengenmäßige Erfassung der Tatbestände des Zusatznutzens erfolgen, die dann monetär zu bewerten wären. Nun ist aber kein Kriterium bekannt, mit dessen Hilfe solche Tatbestände, die durch Entrichtung des Kaufpreises entgolten sind, von denjenigen, die nicht von dem Preis abgedeckt werden, operational zu trennen sind. Interner und externer Effekt sind also in diesem Falle nicht befriedigend zu unterscheiden. Gleichwohl besteht z. B. aus erfolgspolitischen Gründen ein Interesse daran, die subjektiven Wertschätzungskategorien für ein Produkt kennenzulernen, auch wenn nicht genau angegeben werden kann, ob sie sämtlich als durch den Kaufpreis entgolten einzustufen sind. Läßt sich aber eine schlüssige Trennung von internen und externen Effekten in diesem Fall nicht begründen, so muß für diesen Bereich eine additive Aufspaltung der Erfolgsrechnung versagen.

Ähnlich liegen die Verhältnisse für viele außermarktliche externe Entscheidungsfolgen. Ganz allgemein tritt hier (wie auch bei einigen marktlichen externen Effekten) die Abgrenzungsproblematik zwischen Beteiligung und Nichtbeteiligung an organisatorischen Entscheidungsprozessen auf<sup>2</sup>. Diese, für die Bestimmung von externen Effekten unumgängliche Frage läßt sich nicht immer eindeutig lösen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel II.

<sup>2</sup> Vgl. Kap. III. 22.

Besonders deutlich wird das Unterscheidungsproblem für den Fall von betrieblichen Aufwendungen, denen die unentgeltliche, gesellschaftlich nützliche Bereitstellung von Leistungen zugesprochen werden soll (positive außermarktliche externe Entscheidungskonsequenzen wie Sozialleistungen, Ausbildungsleistungen, Forschung und Entwicklung, Umweltschutz usw.)<sup>3</sup>. Einerseits wird häufig mit solchen Aktivitäten nicht eine unentgeltliche Bereicherung der Unternehmungswelt bewirkt, sondern lediglich eine Internalisierung von früher externalisierten Belastungen (Beispiel: Umweltschutzaufwendungen). Zum anderen stellen sie oft eine besondere, marktlich notwendige Entgeltform für die Inanspruchnahme von Leistungen, etwa von Arbeitsleistungen, dar (Beispiel: die sogenannten betrieblichen Sozialleistungen, die eine Ergänzung der erwerbswirtschaftlichen Wertschöpfungsverteilung an die Organisationsmitglieder bedeuten), oder sie sind Aufwendungen für die qualitative Anpassung des Produktionspotentials (Beispiel: Ausbildungsmaßnahmen, Forschung und Entwicklung). Die genannten Aufwandsposten sind also zu großen Teilen negative interne Effekte und können nicht, scheinbar losgelöst vom wirtschaftlichen Unternehmungsgeschehen, als außermarktliche unentgeltliche Leistungen uminterpretiert werden mit dem „Ziel, die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung durch das Management sichtbar zu machen“<sup>4</sup>. Unbestritten gehen von einigen der genannten Aufwendungen auch positive außermarktliche externe Effekte aus, so z. B. von manchen Ausbildungsmaßnahmen oder von Forschungsleistungen. Diese können jedoch nicht durch den Ansatz der Aufwendungen, die internen Zwecken dienen, sinnvoll erfaßt werden. Auch hier wäre ein Abgrenzungskriterium zu suchen, das die mengenmäßig extern angefallenen Leistungen, die als Nebenfolgen aus den Aufwendungen resultieren, erfaßbar und bewertbar macht. Eine Methode, die dieses Problem trennscharf löst, ist auch hier nicht bekannt<sup>5</sup>. Gleichwohl besteht ein Interesse an Informationen über mögliche positive externe Konsequenzen einzelwirtschaftlicher Produktion, die aber nicht gleichsam additiv, d. h. überschneidungsfrei mit der internen Erfolgsrechnung, gemessen werden können.

<sup>3</sup> Vgl. dazu die Beispiele in der sozialen Erfolgsrechnung von Linowes oben Abb. 19 S. 158; ferner die Beispiele bei Ziehm (1974), S. 1491, Eichhorn 1974), S. 28 f., sowie besonders ausgeprägt Betriebswirtschaftlicher Ausschuß 1975), S. 167 ff., STEAG AG (1973), Schulte (1974), S. 279, weist allerdings auf einige Problemaspekte hin.

<sup>4</sup> Ziehm (1974), S. 1493.

<sup>5</sup> In Einzelfällen erscheint eine getrennte Erfassung der positiven außermarktlichen externen Effekte denkbar, so z. B. beim Bau einer Kantine, die zu Kosteneinsparungen für die benutzenden Organisationsmitglieder führt (vgl. Eichhorn [1974], S. 38); allerdings ist auch dann noch offen, ob die Kantinenleistungen eine andere Form eine (marktlichen) Lohnerhöhung darstellen, so daß die Kosteneinsparungen der Lohnerhöhung entsprechen, oder ob es sich um anderweitig motivierte Gratisleistungen der Unternehmung handelt.

Auch für einige Gruppen der negativen außermärklichen externen Effekte fällt die Abgrenzung zwischen internen und externen Konsequenzen schwer<sup>6</sup>. Inwiefern z. B. psychische und physische Belastungen der Arbeitskräfte durch die verschiedenen Entgeltformen bereits kompensiert sind oder in welchem Ausmaß die Inanspruchnahme der Infrastruktur durch öffentliche Abgaben gedeckt ist, läßt sich zwar tendenziell, nicht aber exakt bestimmen. Abgesehen davon ist die Externalisierung von Belastungen in vielen Fällen mit dem klassischen Rechnungswesen nicht so unmittelbar verquickt und deshalb leichter erkennbar als eine eventuelle Externalisierung von Leistungen, die in der Regel auf betrieblichen Aufwendungen fußt. Allerdings wird die Unterscheidung dann schwierig, wenn man „indirekte Entschädigungen“ mit in die Betrachtung aufnimmt: Ein extern negativ Betroffener (z. B. Arbeitnehmer oder Anlieger) kann sich etwa dadurch entschädigen wollen, daß er durch Änderung seines auf interne Größen einwirkenden Verhaltens eine Kompensation sucht (z. B. Verringerung der Leistungsbereitschaft des Arbeitnehmers, Boykott des Produktangebots durch den Anlieger). Ließe man derartige Kompensationsmechanismen begrifflich zu — für die Erfolgsentwicklung sind sie von erheblicher Bedeutung —, so würde die Unterscheidbarkeit zwischen internen und externen Effekten zusätzlich stark verringert.

Als Zwischenergebnis läßt sich festhalten: Die im bisherigen Rechnungswesen nicht erfaßten (gesellschaftsbezogenen) Erfolgskomponenten lassen sich nicht eindeutig von den erwerbswirtschaftlichen Erfolgspositionen trennen. Eine durchgehende Addition von erwerbswirtschaftlichem und gesellschaftlichem Nutzen ist praktisch unmöglich; die Auswirkungen der Unternehmungstätigkeit können nicht sämtlich durch empirisch anwendbare Kriterien in zwei sich ausschließende Teilmengen von internen und externen Effekten geteilt werden. Unter diesem Blickwinkel kann die Erweiterung der Erfolgsbetrachtung nicht in einer schlichten Verlängerung der üblichen Erfolgsrechnung bestehen.

### 122. Das Problem der einheitlichen Messung und Bewertung

Eine weitere Voraussetzung der integrierten Erfolgsrechnung wäre eine einheitliche, monetäre Bewertung aller Erfolgskomponenten, um unmittelbare Vergleichbarkeit, Aggregation und Saldierung sicherzustellen.

Sowohl im Falle der Absatzrente als auch für zahlreiche außermärkliche Entscheidungskonsequenzen wird deutlich, daß eine durchgehende monetäre Bewertung wie auch eine Messung der Mengenkomponten auf einem einheitlichen Niveau nicht ohne ganz erhebliche Zugeständ-

<sup>6</sup> Vgl. auch die Anmerkungen zu Abb. 25.

nisse an Umfang, Inhalt und Aussagekraft der einzubeziehenden Tatbestände möglich erscheint. Der Konsumentennutzen, bzw. die Zufriedenheit der Konsumenten, läßt sich nicht durch empirische Erhebung der monetären Nachfragebeziehungen erfassen und aggregieren. Hierzu bedarf es anderer „mengenmäßiger“ Erhebungsmethoden, wobei die Überführung der Mengenkomponente in monetäre Werte kaum möglich erscheint. Ähnliches gilt für Arbeitnehmerzufriedenheit, für negative außermärkliche Entscheidungskonsequenzen wie Umweltbelastungen, für die keine konkreten monetären Bewertungsvorstellungen seitens der Gesellschaft bestehen, sowie für positive externe Effekte, die von bestimmten betrieblichen Aktivitäten ausgehen können. Und auch die gleichsam mengenorientierte Erfassung gelingt nicht auf einem einheitlichen (z. B. kardinalen) Niveau, sondern erstreckt sich über die gesamte Breite empirischer Meßmethoden. Dieser kaum reduzierbare Problembefund hat verschiedene Konsequenzen:

Es zeigt sich darin ein weiteres Hindernis für eine integrierte Erweiterung der Erfolgsbetrachtung. *Je nach Meßniveau lassen sich zwar einzelne Nutzen- oder Schadenskategorien in sich mengenmäßig aggregieren (z. B. Emissionsmengen); eine unmittelbare rechnerische Zusammenfassung oder Aufrechnung aller Arten von externen Effekten ist jedoch nicht möglich.*

In der klassischen Geschäftsbuchhaltung können die Zahlen des Rechnungswesens erst nach Aggregation und Saldierung ihre ökonomische Relevanz für das dominante Gewinnziel ausweisen. Demgegenüber ist für den Erweiterungsbereich zu fragen, *ob eine gesellschaftsbezogene Erfolgsbeurteilung überhaupt ein Interesse an Aggregation und Saldierung haben kann*; die bislang nicht erfaßten externen Erfolgsdeterminanten sind nämlich so heterogen und unverbunden, daß eine Zusammenfassung und Aufrechnung die Information schmälern und eventuell auf „Scheinerfolge“ schließen lassen könnte. Zum Beispiel erscheint es nicht sinnvoll, die aus Arbeitsunfällen oder Umweltbelastungen resultierenden negativen externen Konsequenzen gegen positive externe Folgen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten oder Ausbildungsmaßnahmen für leitende Angestellte aufzurechnen, weil die einzelnen gesellschaftsbezogenen Komponenten in sehr unterschiedlicher Weise das Unterstützungspotential und den Erfolg der Unternehmung beeinflussen. *Eine Aufrechnung würde jedoch unter Umständen ein „Gleichgewicht“ zwischen positiven und negativen Erfolgsdeterminanten vor spiegeln und ein unzutreffendes Bild des Erfolgshintergrunds abgeben.*

Ferner zeigt sich, daß die mengenmäßige Erfassung von externen Konsequenzen in vielen Fällen auf indirekte, d. h. die Betroffenen nicht einbeziehende, Meßoperationen angewiesen ist<sup>7</sup>. Es dürfte deshalb häufig

<sup>7</sup> Vgl. Kap. III. 312.

sinnvoll sein, neben den indirekten Ersatzmaßstäben für Bedürfnisbeeinträchtigungen auch die subjektive Wahrnehmung der Beeinträchtigung bei den Betroffenen selbst zu erheben, um durch eine Gegenüberstellung der beiden Meßmethoden aussagefähigere Grundlagen über die Intensität eines Effekts zu gewinnen.

Somit ergibt sich zum einen die faktische Unausweichlichkeit eines Methodenpluralismus in Messung und Bewertung der zusätzlichen Erfolgsaspekte. Zum anderen aber ist die daraus notwendigerweise resultierende mehrdimensionale, desaggregierte Betrachtungsweise auch ein wünschenswertes Erfordernis für die entscheidungsbezogene Verwendung der gewonnenen Informationen. Den Benutzern der Daten bietet sie offene Interpretations- und Bewertungsmöglichkeiten, die sich den jeweiligen Informationsbedürfnissen (kurz- oder langfristige Beurteilung, Variation des Bewertungsstandpunktes, Variation der Relevanzhypothesen usw.) besser anzupassen vermögen. Verursacher, Betroffene und Nichtbetroffene dürften häufig die Konsequenzen von Unternehmensentscheidungen unterschiedlich bewerten. Gerade auch aus diesen Bewertungsunterschieden resultieren wahrscheinlich „überraschende“ erfolgsrelevante Verhaltensweisen externer Gruppen gegenüber der Unternehmung. Durch ein interpretationsoffenes Informationswesen können derartige Bewertungsdifferenzen von den Entscheidungsträgern leichter erkannt und mögliche „Überraschungen“ eher antizipiert werden, als durch eine eindimensionale, auf die Ermittlung eines Saldos abgestellte Rechnung.

### 123. Das Problem der Selektion und Kontinuität

Als dritte Voraussetzung einer integrierten Rechnung ist die Notwendigkeit zu nennen, daß die Arten der zusätzlich einzubeziehenden Erfolgskomponenten ähnlich zuverlässig und dauerhaft definiert werden können wie im Falle der klassischen erwerbswirtschaftlichen Erfolgsrechnung. Nur dann wäre sichergestellt, daß der gesellschaftsbezogene Teilerfolg nicht beliebig im Sinne eines günstigen Gesamtnutzens manipuliert werden könnte.

Dem steht jedoch entgegen, daß technologischer, sozialer und ökonomischer Wandel sowohl immer wieder Veränderungen der tatsächlich vorfindbaren Arten von externen Unternehmungseffekten als auch Umstrukturierungen der unternehmungspolitisch relevanten Interdependenzen hervorrufen. Die Theorie der externen Effekte bietet für die empirische Bestimmung von externen Entscheidungskonsequenzen und damit auch für die Identifizierung von Wandlungsprozessen innerhalb der Menge externer Effekte keine Grundlage. Der marktliche Ordnungsrahmen, aus dem die klassischen Komponenten des Rechnungswesens ihre Definition, ihre Berücksichtigungsbedürftigkeit und ihre intersub-

jektive Nachvollziehbarkeit beziehen, entfällt als Kriterium der inhaltlichen Bestimmung externer Effekte. Folglich muß ein notwendigerweise subjektives und unscharfes Kriteriensystem geschaffen werden, mit dessen Hilfe externe Effekte und deren Relevanz bestimmt und dem zeitlichen Wandel angepaßt werden können<sup>8</sup>. Die aufgrund von gewachsenen Konventionen und Institutionen (relativ) eindeutig bestimmbar Tatbestände, die von der klassischen Erfolgsrechnung zu berücksichtigen sind, gewährleisten die intertemporale Kontinuität dieses Rechnungsinstrumentes. *Eine gesellschaftsbezogene Ergänzung dieser Erfolgsrechnung kann sich nicht auf ähnlich wohldefinierte und dauerhafte Grundpfeiler stützen.* Sie ist wegen ihres vom Wechsel sozio-ökonomischer Probleme abhängigen Charakters in weiten Bereichen unbestimmt und Veränderungen ausgesetzt. Belastungen und Leistungen, die eine Unternehmung über die in der herkömmlichen Rechnungsführung dokumentierten Bereiche hinaus auf die Gesellschaft überträgt, bestehen weder in ihren formalen Kategorien noch in ihren konkreten Ausprägungen dauerhaft und objektiv, sondern sind Wahrnehmungs- und Bewußtseinsphänomene der am sozio-ökonomischen Prozeß beteiligten Wirtschaftssubjekte und damit wandelbar. Dieser Wandel verlangt auch von der umweltorientierten Ergänzung der Erfolgsanalyse eine flexible Gestaltung, wenn sie ihre Aufgabe, die unternehmerische „Außenpolitik“ zu unterstützen, erfüllen und nicht an den Bedürfnissen der internen und externen Adressaten vorbei informieren soll.

Auch wegen dieses Mangels an Kontinuität und Sicherheit bei der Bestimmung externer Effekte erscheint es nicht möglich, die gesellschaftsbezogenen Ergänzungskomponenten mit der „eigentlichen“ Erfolgsrechnung zu verschmelzen. Dies würde einen starren Rahmen vorspiegeln, der de facto nicht vorhanden ist. Vielmehr sollte das damit zusammenhängende Problem der Auswahl relevanter Umweltbeziehungen durch getrennten und differenzierten Ausweis der berücksichtigten Interessensfelder offengelegt werden und damit für Diskussionen zugänglich sein.

## 2. Methodische Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung

In der vorangegangenen Bestandsaufnahme wie auch in den früheren Kapiteln ist verschiedentlich auf Möglichkeiten verwiesen worden, mit deren Hilfe vielleicht einzelne Probleme umgangen oder teilweise bewältigt werden könnten, um dem Ziel einer erweiterten Erfolgsanalyse näher zu kommen. Diese Ansatzpunkte sollen nun ausgebaut und diskutiert werden.

Nach den bisherigen Ausführungen läßt sich zusammenfassend folgern, daß eine umweltorientierte Erfolgsbeurteilung

---

<sup>8</sup> Vgl. besonders Kap. III. 2.

- ergänzend neben der erwerbswirtschaftlichen Erfolgsrechnung stehen muß,
- nicht ohne Überschneidungen mit der erwerbswirtschaftlichen Erfolgsrechnung erstellt werden kann,
- sich mehrerer qualitativ unterschiedlicher Meß- und Bewertungsmethoden bedienen muß,
- einen desaggregierten Aufbau verlangt, also nicht auf Zusammenfassung und Aufrechnung angelegt sein kann, und
- anpassungsfähig gegenüber Veränderungen in der Unternehmensumwelt sein muß.

Einige Grundelemente für den methodischen Aufbau derartiger Ergänzungen sollen im folgenden entwickelt werden. Außer den in den vorangegangenen Kapiteln gewonnenen Problemeinsichten wurden die Überlegungen dazu auch von einigen Ergebnissen der Diskussion über soziale Indikatoren angeregt<sup>1</sup>. Es ist selbstverständlich, daß die folgenden Überlegungen nur als erste, kritik- und verbesserungsbedürftige Versuche aufzufassen sind, um die Problematik, so wie sie in dieser Arbeit gesehen wurde, bewältigen zu helfen.

## **21. Indikatorenansatz als methodischer Rahmen zur Abbildung erfolgsrelevanter Umweltbeziehungen**

### *211. Indikatorensystem versus Kennzahlensystem*

Ein System von Indikatoren, d. h. ein methodenpluralistisches System von Maßgrößen für erfolgsrelevante Tatbestände, scheint zunächst nichts anderes zu sein als das Pendant zur üblichen, an klassischen erwerbswirtschaftlichen Begriffen ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Kennzahlenrechnung<sup>2</sup>. Trotz mancher methodischer Parallelen bestehen aber auch wichtige Unterschiede.

Betriebliche Kennzahlensysteme leiten sich meist logisch-deduktiv aus dem Zielbegriff der klassischen Erfolgsrechnung ab. Sie stellen also eine begriffslogische Zerlegung des rechnungsmäßig eindeutig definierten Oberziels (Gewinn) in operationale Teileinheiten dar, die dann als Teilkriterien zur Steuerung des Gesamterfolgs (Gewinn) dienen sollen<sup>3</sup>. Die Entwicklung von Systemen sozialer Indikatoren — seien sie, wie bisher vorherrschend, gesamtwirtschaftlich oder, wie bisher kaum entwickelt, einzelwirtschaftlich ausgerichtet — hat jedoch einen anderen

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu z. B. Bauer (1966), Leipert (1973), (1975), Zapf (1972), (1974), (1974 a), Wilcox et al. (1972).

<sup>2</sup> Vgl. z. B. Berthel (1973), Heinen (1970), (1972), Staehle (1969), (1975), Wissenbach (1967).

<sup>3</sup> Typisch dafür ist das DuPont-Kennzahlensystem, vgl. z. B. Staehle (1975).

Verlauf genommen: *Mit Hilfe der sozialen Indikatoren sollen globale, begrifflich wenig präzierte Zielinhalte wie Lebens-, Umwelt-, Arbeits-, Konsumqualität überhaupt erst operationalisiert werden.* Diese Zielfelder weisen natürlich auch, wie in dieser Arbeit mehrfach betont<sup>4</sup>, Interdependenzen zur Erreichung des klassischen Gewinnziels bzw. zum Sozialprodukt auf. Die Sozialindikatorenentwicklung aber „intendiert eine Objektivierung von allgemeinen Zielformeln durch die Konstruktion von Maßzahlen, die intersubjektiv überprüfbar sind“<sup>5</sup>.

Neben diesem zielbezogenen Unterschied ist noch eine zweite Akzentverschiebung der Indikatorensysteme gegenüber der Kennzahlenrechnung anzuführen. Während die Kennzahlensysteme meist bei der begriffslogischen Zerlegung des Zielsystems verharren, wird mit den Systemen sozialer Indikatoren zusätzlich zur Operationalisierung von Globalzielen vereinzelt auch eine *prozeßorientierte Beschreibung und Bewertung der realen Zusammenhänge zwischen Mitteleinsatz und Zielerreichung* versucht<sup>6</sup>. Eine solche, auf Erklärung der sozialen Zielerreichungsprozesse gerichtete Indikatorenentwicklung muß unvollständig bleiben, weil der Stand des empirischen Wissens keinen umfassenden und zweifelsfreien Nachvollzug realer Prozesse anhand von intersubjektiv anerkannten Kenngrößen erlaubt. Im einzelwirtschaftlichen Bereich ermöglicht ein solches Vorgehen aber eher eine analytische Erfolgsbeurteilung im Sinne eines Nachvollzugs von Ursache-Wirkungsvermutungen als die allein begriffslogisch orientierten betrieblichen Kennzahlensysteme.

Der Übergang von der begriffslogischen zur realtheoretischen Konstruktion von Maßgrößensystemen erscheint zudem *unausweichlich*: Weil es für die hier diskutierten Erfolgsdeterminanten an rechentechnisch-analytischen Verknüpfungsregeln mit dem klassischen Erfolgskonzept fehlt, müssen *empirische Zusammenhangshypothesen* den Rahmen abgeben — es sei denn, man verzichtet auf den Versuch, Zusammenhänge aufzuzeigen, und beschränkt sich von vornherein auf die Aufzählung verschiedenster gesellschaftsbezogener Tatbestände. Der letztgenannte Weg wird anscheinend in der Praxis favorisiert<sup>7</sup>. Der Informationswert von prozeßorientierten Indikatorenansätzen dürfte jedoch sicherlich über dem der Konzeptionen mit Aufzählungscharakter liegen. Die unternehmungspolitische Verhaltens- und Entscheidungsrelevanz

<sup>4</sup> Vgl. etwa Kap. I. 23., 32.

<sup>5</sup> Leipert (1973), S. 207. Mit Hilfe von Indikatoren formulierte gesellschaftliche Zielsysteme sind z. B. bei Zapf (1972) zusammengestellt.

<sup>6</sup> Vgl. z. B. Gross (1966), S. 179 ff., Land (1971); zum unbefriedigten Stand der gegenwärtigen realtheoretischen Fundierung für soziale Indikatoren vgl. Schmid (1974), S. 249 ff.

<sup>7</sup> Derartige Vorschläge beherrschen derzeit die Diskussion, vgl. z. B. STEAG AG (1973), Betriebswirtschaftlicher Ausschuß (1975), Dierkes (1974).

von Kennzahlen, deren Ursache-Wirkungsverbund dem Informationsempfänger verständlich wird, ist vermutlich wesentlich höher als diejenige von isolierten, nach formalen Kriterien systematisierten Größen.

### 212. Entwicklung eines allgemeinen Indikatorenmodells

Für die Konstruktion von unternehmensbezogenen Indikatorensystemen, die die vom bisherigen Rechnungswesen nicht erfaßten erfolgsrelevanten Tatbestände systematisch abbilden und einer Beurteilung zuführen sollen, ist demnach eine Modellbildung unter zwei Aspekten erforderlich:

- Die Umschreibung eines Zielfeldes in der Unternehmungsumwelt, von dem vermutet wird, daß es auf die Erreichung des ordnungspolitisch dominanten organisationalen Oberziels (hier also Gewinn oder Rentabilität) einwirkt,
- die Beschreibung von Ereignissen und Prozessen, die von der Unternehmung kontrolliert werden können und von denen vermutet wird, daß sie auf den Zustand dieses Zielfeldes in der Unternehmungsumwelt Einfluß nehmen.

Wird als erfolgsrelevantes, jedoch bisher nicht systematisch oder unvollständig berücksichtigtes Zielfeld im Sinne der vorliegenden Themenstellung die Zufriedenheit der jeweiligen Interessengruppe in bezug auf das für sie relevante Verhalten der Unternehmung umrissen — die koalitionstheoretische Sicht der Unternehmungsorganisation legt dies nahe —, so bildet die Messung der unternehmensbezogenen Zufriedenheit einer Gruppe und ihre Veränderung im Zeitablauf den Zielindikator, der für die ergänzende umweltbezogene Erfolgsbeurteilung von Bedeutung ist. Eine Steigerung der Zufriedenheit muß dabei nicht stets eine Steigerung des Unternehmungserfolges bedeuten<sup>8</sup>. Wichtiger ist hier der umgekehrte Zusammenhang, daß nämlich eine unternehmensbedingte Verringerung der Zufriedenheit zu Rückzugs-, Protest- oder Forderungsverhalten führen kann<sup>9</sup>. Es kommt also in diesem Bereich der Umweltbeziehungen, wie bereits früher erläutert<sup>10</sup>, auf eine Absicherung der marktlichen erfolgspolitischen Aktivitäten, nicht aber auf eine Substitution der Marktbeziehungen an.

Die Betrachtungsweise stimmt mit den Überlegungen anlässlich der externen Konsequenzen von Unternehmensentscheidungen überein: Die wahrgenommene Beeinträchtigung oder Förderung der Nutzen- oder Kostensituation eines Wirtschaftssubjekts durch klassischerweise nichtberücksichtigte Nebenfolgen von Entscheidungen bestimmt das Aus-

<sup>8</sup> Zur Problematik eines positiven Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Leistung vgl. Neuberger (1974), S. 168 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Hirschman (1970).

<sup>10</sup> Vgl. Kap. I. 32.

maß des externen Effekts und damit auch die möglichen unmittelbaren oder mittelbaren verhaltensbezogenen Rückwirkungen auf die Unternehmung. Dabei wird die durch die externen Entscheidungskonsequenzen bewirkte Situationsveränderung der Betroffenen pauschal als Zufriedenheitsveränderung aufgefaßt. Die von der jeweiligen Situationsdefinition abhängige Wahrnehmung der Umweltbedingungen durch die Betroffenen gilt hier, wie auch in einem großen Teil der Sozialindikatorenforschung<sup>11</sup>, als legitime Bewertungsinstanz der „objektiv“ geschaffenen Tatbestände und zugleich als pragmatisches Hilfsmittel für die sich daraus ergebenden jeweiligen Verhaltenskonsequenzen<sup>12</sup>. Deshalb werden solche Indikatorotypen auch als *subjektive Indikatoren* bezeichnet.

Wegen der Unzulänglichkeiten der Zufriedenheitsmessung<sup>13</sup> und wegen der Notwendigkeit von Interpretations- und Bewertungshilfen für Außenstehende genügt die Messung von Zufriedenheitswerten allein nicht. Zusätzlich zu den subjektiven Indikatoren sind „ursächliche“ objektive Indikatoren abzugrenzen, die den problembezogenen Bedingungsrahmen der jeweiligen Zufriedenheitspotentiale abstecken und wichtige vermutete Ursachen der Zufriedenheitsintensitäten darstellen. Objektive Indikatoren zielen „auf die Messung von Tatbeständen, die unabhängig von der subjektiven Wahrnehmung der davon Betroffenen erhoben werden können“<sup>14</sup>. Im Falle der unternehmensbezogenen Erfolgsanalyse handelt es sich dabei um solche *Tatbestände, die durch die Unternehmensaktivitäten selbst verändert oder geschaffen werden und die auf den Zufriedenheitszustand einer Interessengruppe einwirken können*. Da dies sowohl rechnungsweseninterne als auch bislang externe Sachverhalte sein können, erscheint es — ganz abgesehen von dem oben skizzierten Problem der Trennschärfe — nicht sinnvoll, hier nur interne oder externe Effekte anzuführen, sondern einen problemspezifisch aufgefächerten Gesamtüberblick zu ermöglichen.

Die hier vertretene *komplementäre Beziehung zwischen objektiven und subjektiven Indikatoren* ist keine generell akzeptierte Position in der Indikatoren Diskussion. Im volkswirtschaftlichen Bereich herrscht bislang die Verwendung objektiver Indikatoren vor<sup>15</sup>, weil die komplementäre Beziehung vielleicht komplexer ist und weil man zu den Erhebungsmethoden (Einstellungsmessungen) wenig Zutrauen hat. Stellt man sich jedoch auf den Standpunkt, daß es

---

<sup>11</sup> Vgl. z. B. Campbell (1972), Zapf (1972), S. 365 f., Hondrich (1974), R. Werner (1974 a) und die dort angegebene Literatur.

<sup>12</sup> Auf Fälle, in denen eine derartige Wertung nicht begründbar erscheint (z. B. mangelnder Informationsstand der Betroffenen), wurde in Kap. III. 312. hingewiesen.

<sup>13</sup> Vgl. z. B. Neuberger (1974), S. 11 ff.

<sup>14</sup> Leipert (1975), S. 243.

<sup>15</sup> Vgl. Leipert (1973), (1975). Nur vereinzelt beginnt man in der Praxis mit der Ergänzung durch subjektive Indikatoren; vgl. z. B. Gesellschaftliche Daten (1973), S. 228 ff., Bunz et al. (1974).

zur Beurteilung der unternehmensbezogenen sozio-ökonomischen Situation in erster Linie darauf ankommt, wie die *Betroffenen* selbst ihre Lage beurteilen, so müssen subjektive Indikatoren die Zielformulierung und Bewertung übernehmen; die objektiven haben lediglich eine Informationsergänzungsfunktion. Meint man dagegen, daß die *Institutionen* (Verbände, Behörden, Repräsentanten) eher zu einer Beurteilung legitimiert und in der Lage sind, so dürften sich ihre Kriterien wohl eher in objektiven, weil leichter kontrollierbaren Indikatoren niederschlagen; die subjektiven hätten nun die Ergänzungsfunktion.

Hinter diesen beiden Perspektiven steckt eine Kernfrage: Lassen sich die Umweltbeziehungen besser durch die Summe bzw. den Durchschnitt der subjektiven Einzelurteile der davon Betroffenen abbilden und einschätzen oder führt dies, wie manchmal hervorgehoben wird<sup>16</sup>, nur zu einer Beurteilung der Qualität von Bedingungen, die unter dem Zwang dieser Bedingungen selbst zustande kommt? Unter welchen Bedingungen ist es aber akzeptabel, daß Experten, Repräsentanten oder formale Instanzen objektive Indikatoren mit normativem Gehalt formulieren? Sieht man einmal von den dahinter auftauchenden Fragen der Unternehmungsverfassung ab (weil diese sich dem Problem der erweiterten Berichterstattung noch nicht zugewandt hat), so erscheint es gegenwärtig unumgänglich, neben anderen auch subjektive Meßansätze in die Gestaltung der erweiterten Erfolgsanalyse einzubeziehen. Nur damit kann letztlich die Verbindung zwischen den Handlungen der Kerngruppe einerseits und den unternehmensbezogenen verhaltensrelevanten Einstellungen und Aktivitäten der betroffenen Gruppen andererseits umfassend aufgezeigt werden<sup>17</sup>.

Die objektiven Indikatoren lassen sich grundsätzlich noch nach ihrem Input- bzw. ihrem Output-Charakter unterscheiden. Die Trennung gelingt freilich nicht immer eindeutig, weil Input und Output standpunktabhängig definiert werden. Dennoch vermag die Unterscheidung Schwerpunkte anzuzeigen: *Outputindikatoren* bezeichnen objektive, von der Unternehmung geschaffene und die Interessengruppen vermutlich unmittelbar interessierende Tatbestände, *Inputindikatoren* kennzeichnen dagegen insbesondere den Mitteleinsatz, der zu der Schaffung dieser Bedingungen geführt hat bzw. führen sollte<sup>18</sup>.

*Zusammenfassend* läßt sich ein formales Grundschema skizzieren, auf dem eine Erfolgswürdigung aufbauen könnte, die die Unterstützungs- und Forderungserwartungen der sozialen Unternehmungsumwelt mit in die Betrachtung des Unternehmungserfolgs aufnimmt (vgl. Abbildung 30).

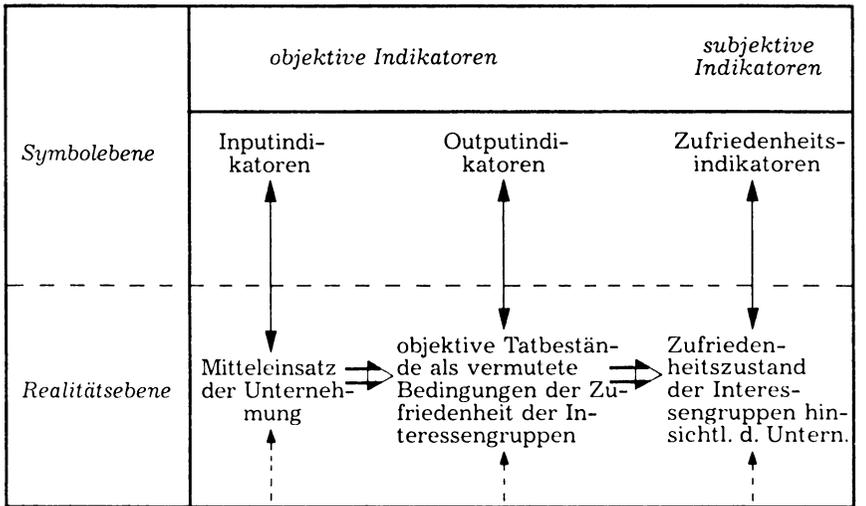
Daß die Grundstruktur dieser Informationskonzeption mit den im ersten Kapitel diskutierten organisationstheoretischen Grundlagen kor-

<sup>16</sup> Vgl. etwa R. Werner (1974 a), S. 270 ff.

<sup>17</sup> Vgl. allerdings die in Kap. III. 312. genannten Möglichkeiten, in denen subjektive Indikatoren weniger Aussagekraft besitzen.

<sup>18</sup> Problematisch ist diese Differenzierung z. B. für die Belange der Interessengruppe Belegschaft: Sind die Bedingungen an den Arbeitsplätzen Output des Inputs von finanziellen Ressourcen oder sind sie Input für die Gestaltung etwa der Absentismusrate?

respondiert, ist leicht zu erkennen: Die von der Unternehmung direkt oder indirekt beeinflussten Einstellungen (Zufriedenheit) der Interessen-



⇒ Ursache-Wirkungs-Vermutung      ↔ Meßbeziehung      - - - → Einflüsse sonstiger Faktoren

Abb. 30. Indikatorenmodell zur Abbildung erfolgsrelevanter Umweltbeziehungen

gruppen sind eine Basis für deren unternehmensbezogenes Verhalten und somit Hintergrunddeterminante des Unternehmungserfolges<sup>19</sup>. Um das Modell anzuwenden, müssen die für die einzelnen Bereiche der Realität relevant erscheinenden Tatbestände inhaltlich bestimmt und zueinander in Beziehung gesetzt werden — dies ist das Problem der Auswahl relevanter Kategorien aus der Vielzahl möglicher Zusammenhänge. Anschließend sind für die ausgewählten Tatbestände Indikatoren, Meßansätze und, soweit möglich und erwünscht, Bewertungsmethoden zu entwickeln<sup>20</sup>. Dabei erscheint es angeraten, zwei Grundsätze zu beachten:

Zum einen sollte die *jeweils betroffene Interessengruppe direkt oder indirekt* an der inhaltlichen und meßmethodischen Ausgestaltung sowie

<sup>19</sup> Staehle (1969 a) verlangt in diesem Zusammenhang eine aktive Werbung um die Koalitionsteilnehmer, die auf subjektiven Daten als Zielgrößen aufzubauen hat: „Die Kenntnis sowohl der gegenwärtigen Bedürfnis- und Motivationsstruktur *aller* Koalitionsteilnehmer als auch deren Entwicklung in den letzten Jahren ist Voraussetzung für eine erfolgreiche, weil adressatenadäquate Werbung, die letztlich zum Überleben jeglicher Koalition vor allem aber einer dem freien Wettbewerb unterworfenen Unternehmung unentbehrlich ist.“ (S. 390, Hervorhebung im Original).

<sup>20</sup> Vgl. die Analogie zu den in Kap. III. 2. und 3. behandelten Fragen, weswegen hier darauf nicht weiter eingegangen wird.

der periodischen Revision des Berichtssystems *beteiligt* werden. Ist dies nicht möglich, so müßte das methodische Zustandekommen prinzipiell für Dritte nachvollziehbar sein. Dadurch wird vermieden, daß an den Bedürfnissen und Interessen der Gruppen vorbeinformiert wird — ein für interne Informationszwecke wichtiges Problem —, und daß die Gruppen die Informationen als irrelevant ansehen können — eine für externe Informationszwecke bedeutende Frage.

Zum anderen ist zu fordern, daß ein Indikator so spezifisch zu formulieren ist, daß er *der konkreten Ursache-Wirkungs-Beziehung*, deren Abbildung er innerhalb des Berichtssystems unterstützen soll, *inhaltlich möglichst nahe* steht. (Man sollte also z. B. nicht von der Durchschnittszufriedenheit der Belegschaft auf die Zufriedenheit der Fließbandarbeiter oder von der Entwicklung des gesamten Umweltschutzaufwands auf die Veränderung einzelner Emissionsmengen schließen müssen.) Die problemorientierte Konkretisierung der Indikatoren erhöht deren Informationswert, erleichtert die Analyse und hebt das ohnehin nur schwer strukturierbare Informationsinstrument am besten von reinen Zahlensammlungen ab. Zugleich gibt diese Forderung eine Hilfestellung bei der Bestimmung des Aggregations- bzw. Detaillierungsgrades der einzelnen Indikatoren.

Beide Forderungen legen es nahe, bei dem Aufbau eines derartigen Hilfsmittels der Erfolgsanalyse nach Interessengruppen getrennt vorzugehen. Auch die Wirkungen der meisten Unternehmungsaktivitäten können nach den von ihnen betroffenen Gruppen der inneren und äußeren Unternehmungsumwelt getrennt analysiert werden.

### 213. Zusammenhänge mit der klassischen Erfolgsrechnung

Das formal beschriebene umweltorientierte Indikatorenmodell steht ergänzend *neben* der klassischen Erfolgsrechnung. Der mögliche Interpretationszusammenhang zwischen den Informationen über die Beziehungen Unternehmung — Interessengruppen auf der einen und dem Geschäftsbuchhalterisch ermittelten Erfolg auf der anderen Seite ist in Abbildung 31 symbolisiert.

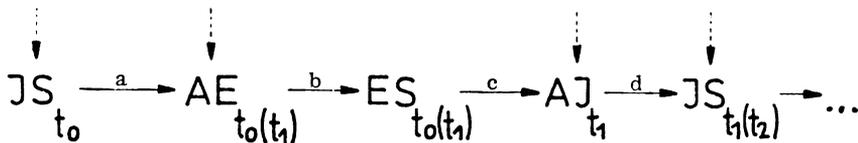


Abb. 31. Zusammenhänge zwischen Indikatorensystem und klassischem Erfolg bei erweiterter Erfolgsanalyse

Für die Periode  $t_0$  wird ein Indikatorensystem ( $IS$ ) mit verschiedenen objektiven und subjektiven Indikatoren erhoben und bewertet (monetär

und nichtmonetär). Für den gleichen Zeitraum wird ein geschäftsbuchhalterischer Erfolgssaldo (*ES*) ermittelt. Der Informationsempfänger muß nun Hypothesen (*a*) darüber bilden, wie sich die von den Indikatorwerten bzw. ihren Veränderungen repräsentierten Einflüsse der Unternehmung auf die Situation der Umweltgruppen für den Erfolg in  $t_0$  ausgewirkt haben (reine ex post-Analyse) oder (mit zeitlicher Verzögerung) für einen künftigen Zeitraum  $t_1$  auswirken werden (Analyse mit prognostischen Elementen)<sup>21</sup>. Eine Veränderung der klassischen Erfolgsgrößen kann dabei nur über deren Komponenten Aufwand und Ertrag (*AE*) erfolgen. Die Komponenten wirken dabei als intermediäre Variable zwischen dem Verhalten der Interessengruppen und dem Erfolg. Die Einwirkung auf diese Variablen kann unmittelbar sein (z. B. Zurückhaltung beim Kauf, Erhöhung der freiwilligen Fluktuation); sie kann aber auch mittelbar erfolgen (z. B. über staatliche Organe und Verbände, die von den Interessengruppen aufmerksam gemacht werden)<sup>22</sup>. Je nach der für  $t_0$  bzw.  $t_1$  vermuteten Wirkungsweise (*b*) der veränderten Erfolgskomponenten auf den Erfolgssaldo (*ES*) fällt die Beurteilung des Erfolges hinsichtlich seiner Abhängigkeit von nicht im Rechnungswesen dokumentierten Umweltbeziehungen der Unternehmung aus.

Dies bedeutet: Die objektiven und subjektiven Indikatoren der Umweltberichterstattung bieten wichtige, zum Teil unmittelbar zurechenbare Anhaltspunkte für eine erweiterte Erfolgswürdigung, und sie sind die notwendige Informationsbasis für eine stärkere Umweltorientierung der Erfolgsanalyse; hinreichend dafür sind sie jedoch nicht. Weil eine integrierte, der doppelten Buchhaltung entsprechende Einbeziehung der bisher nicht berücksichtigten Umweltbeziehungen nicht möglich ist, muß sich die erweiterte Erfolgsanalyse auf Zusammenhangshypothesen zwischen dem Indikatorensystem und den Komponenten der offiziellen Erfolgsgröße stützen. Da diese Zusammenhänge häufig vermittelt, zeitlich verzögert und durch zahlreiche andere Einflüsse (gestrichelte Pfeile in Abbildung 31) überlagert auftreten, ist die Erfolgsanalyse mit Unsicherheiten belastet und stellt trotz der verbesserten realtheoretisch fundierten Ausgangsinformationen an die Unternehmungspolitik hohe kognitive Anforderungen. Das Indikatorensystem kann hierzu besonders in Zeiten raschen sozio-ökonomischen Wandels wichtige Anregungsinformationen für die unternehmungspolitische Willensbildung liefern.

Als Folge der erweiterten unternehmungspolitischen Erfolgsbeurteilung kann dann z. B. ein verändertes Verhalten (*c*) gegenüber bestimmten Interessengruppen beschlossen werden. Die Einwirkung auf das Verhalten der Interessengruppen wird hauptsächlich über pagatorisch darstellbare Maßnahmen, d. h. durch Aufwand für Interessengruppen

<sup>21</sup> Vgl. die Analogie zur hypothesenabhängigen Als-ob-Betrachtung bei der Bewertung externer Effekte in Kapitel III. 321.

<sup>22</sup> Vgl. auch oben Abb. 6.

(AI), erfolgen. Dieser soll als intermediäre Variable (z. B. Umweltschutzinvestition, Public Relations-Aktion, Veränderungen der Arbeitsbedingungen) in den folgenden Perioden ( $t_1$ ,  $t_2$ ) das Verhalten der Interessengruppen beeinflussen. Ob und wann die Transformation des Inputs in die gewünschten objektiven Größen und vor allem in bestimmte Zufriedenheitsveränderungen der Interessengruppen gelingt ( $IS_{t_1(t_2)}$ ) ist wiederum unsicher, hängt auch von dritten Faktoren ab und kann nur über Hypothesenformulierungen ( $d$ ) beschrieben werden.

## 22. Beispielhafte Anwendung für zwei Beziehungsfelder

Die vorangegangenen allgemeinen Überlegungen zur Entwicklung eines umweltorientierten Indikatorensystems für private Unternehmungen sollen nun konkretisiert werden. Für zwei bedeutende „Beziehungsfelder“ der Unternehmungsaktivitäten<sup>23</sup> wird die Grundstruktur eines Informationsprogramms entwickelt und beispielhaft erläutert. Zum einen handelt es sich um die Konsumenten als marktwirtschaftlich besonders bedeutende Gruppe der äußeren Unternehmungsumwelt, zum anderen um die Belegschaft (Arbeitnehmer) als wichtigste Gruppe der inneren Unternehmungsumwelt. Beide Strukturierungsvorschläge basieren auf den vorangegangenen Überlegungen, sind aber unterschiedlich konzipiert. Dadurch soll sowohl die Problemverschiedenheit bei der Gestaltung von Indikatorensystemen für die einzelnen Gruppen als auch die Variationsmöglichkeit ihrer formalen Erläuterung und Präsentation zum Ausdruck gebracht werden.

### 221. Ein Indikatorensystem zum Beziehungsfeld Unternehmung — Konsumenten

Ausgangspunkt der Modellbildung ist die im vorigen Abschnitt erläuterte Überlegung, daß die Zufriedenheitswahrnehmung eines Mitglieds der Organisationsumwelt von der Gesamtheit der wahrgenommenen Tatbestände, die als von der Unternehmung geschaffen gelten, beeinflußt wird. Demnach muß das Modell sowohl die internen, von der gängigen Absatzerfolgsrechnung erfaßten, als auch besonders die externen, bislang nicht berücksichtigten Beziehungszusammenhänge systematisieren. Entsprechend den methodischen Vorüberlegungen bietet sich auch hier

---

<sup>23</sup> Der Begriff „Beziehungsfeld“ wird in der Diskussion um die Rolle der Unternehmung in der Gesellschaft häufig verwandt. Die STEAG AG (1973) teilt ihre (die negativen Effekte ausschließende) Sozialbilanz in ein inneres und äußeres Beziehungsfeld. Der methodische ähnlich untermauerte Vorschlag der Chemischen Industrie (Betriebswirtschaftlicher Ausschuß [1975], S. 167) unterscheidet sechs Beziehungsfelder, nämlich mit Mitarbeitern, Öffentlichkeit, natürlicher Umwelt, Wissenschaft und Forschung, Kunden, Verbrauchern und Lieferanten, Kapitalgebern. Vgl. auch die Überlegungen zu den Freiheitsgraden der erweiterten Erfolgsrechnung in Kap. I. 42.

eine verhaltensorientierte, genauer eine informationsorientierte Modellbildung an: „Betrachtet man das Marktverhalten der Anbieter unter dem Aspekt dieser Informationsprozesse, so läßt es sich als zielgerechte Meinungsbildung charakterisieren. Da das Nachfrageverhalten nicht durch die objektiven Eigenschaften einer Ware oder Leistung bestimmt wird, sondern von den subjektiven Vorstellungen der Nachfrager von diesen Eigenschaften, liegt es auf der Hand, daß die Anbieter ihr Marktverhalten an den Möglichkeiten orientieren, die Bildung von Werten und Einstellungen der Nachfrager zu beeinflussen<sup>24</sup>.“

Die Grundelemente eines Modells, auf dem ein Indikatorensystem für das Beziehungsfeld Unternehmung — Konsumenten aufgebaut werden kann, sind in Abbildung 32 dargestellt.

Der Mitteleinsatz der Unternehmung für Zwecke der Marktgestaltung (absatzpolitische Instrumente) führt zur Schaffung von objektiven Tatbeständen wie Preis, technische Produkteigenschaften, anbietende Institutionen für das Produkt, Verhältnis des Produkts zu konkurrierenden Erzeugnissen (Einfluß der Umweltsituation), Werbeaussagen usw. Diese werden von den Konsumenten in Abhängigkeit von der jeweiligen Umweltsituation wahrgenommen. Auf der Basis ihrer bewußten oder unbewußten Bewertungskriterien entsteht eine kognitive und affektive Beziehung zu dem Angebot, die sich in Einstellungen verfestigt. Auf dieser Grundlage fallen dann Kaufentscheidungen<sup>25</sup>, von deren Ausprägungen es u. a. abhängt, in welchem Ausmaß die offiziellen Ziele der Organisation erreicht werden. Je nach Interpretation dieses Zusammenhangs und den Veränderungen der offiziellen Zielgrößen gestaltet sich der künftige Mitteleinsatz der Unternehmung für das Beziehungsfeld (gestrichelter Pfeil in Abbildung 32).

Für die drei zuerst genannten Variablengruppen müßten nun Indikatoren gebildet werden, und zwar für die ersten beiden objektive (Instrumente als Inputindikatoren, Angebotstatbestände als Outputindikatoren), für die dritte subjektive Indikatoren. Diese drei Variablenkategorien sind bislang nur unvollständig oder gar nicht durch das Rechnungswesen abgedeckt, beeinflussen jedoch den klassischen Unternehmungserfolg wie auch die Interessen der Konsumenten. Sie umfassen interne wie externe Folgen der Unternehmungstätigkeit. Die Kaufentscheidungen sind dann intermediäre Variable im Sinne von Abbildung 31, durch die die klassischen Erfolgsgrößen verändert werden können.

<sup>24</sup> Heinen (1974 d), Sp. 1445. Zur verhaltensorientierten Betrachtung der Beziehungen zwischen Unternehmung und Konsumenten vgl. insbesondere Kroeber-Riel (1972 a), Heinen (1974 c), (1973), Meffert (1971), Specht (1974), S. 40 ff., Marr/Picot (1975), S. 436 ff.

<sup>25</sup> Auch das aktive Informationsverhalten („Flüsterpropaganda“) richtet sich nach dieser kognitiven Basis und beeinflußt ebenfalls den Unternehmungserfolg.

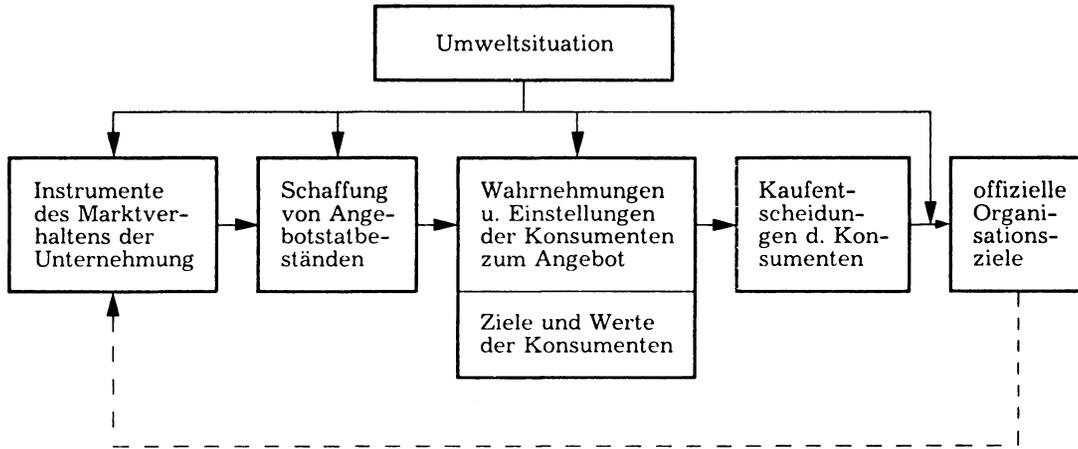


Abb. 32. Bezugsrahmen für ein Indikatorensystem Unternehmung – Konsumenten

Eine Darstellung möglicher Indikatoren könnte nun an die Elemente des einfachen Bezugsrahmens anknüpfen. Um jedoch die Zusammenhänge detaillierter und übersichtlicher zu präsentieren, wird für dieses Beziehungsfeld eine Darstellung in Matrixform entwickelt. Die Analyse von umweltrelevanten Beziehungen auf der Basis einer *Zuordnungsmatrix* ist nichts grundsätzlich Neues<sup>26</sup>; in den bisherigen Beispielen ist sie jedoch nicht so detailliert und auch nicht mit objektiven und subjektiven Indikatoren zugleich verknüpft, wie das hier versucht werden soll.

Der Aufbau einer derartigen Matrix läßt sich so vorstellen, daß in der Randspalte die Aktivitäten der Unternehmung und in der Kopfzeile die Zielfelder der Interessengruppen stehen, die durch die Unternehmungsaktivitäten beeinflußt werden. Dabei sind die Spalten möglichst so anzuordnen, daß sie sich von den am einfachsten erfaßbaren, unmittelbarsten Auswirkungen der Unternehmungsaktivitäten (etwa den monetären Konsequenzen) über die mittelbaren (z. B. Konkurrenzsituation) bis hin zu den kognitiven Folgen (Zufriedenheit) von links nach rechts gruppieren. Abbildung 33 zeigt den Entwurf einer derartigen Matrix für das Beziehungsfeld Unternehmung — Konsumenten.

In der *Randspalte* sind die unternehmerischen *Instrumente der Marktgestaltung* in übliche vier Gruppen eingeteilt worden: Transaktionspolitik (Festsetzung von Preisen und Konditionen), Produktpolitik (Sortiments- und Produktgestaltung)<sup>27</sup>, Distributionspolitik (Absatzwege, Transport, Lagerhaltung) und Kommunikationspolitik (Verkaufsförderung, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit). Diese Aktionsvariablen bilden den potentiellen unternehmensbezogenen Verursachungsraum für Einstellungen und Verhaltensweisen der Interessengruppe der Konsumenten.

In der *Kopfzeile* sind mögliche inhaltliche Komponenten des Konsumenteninteresses aufgeführt, die durch Indikatoren zu erfassen sind. Unter Feld 4 der Kopfzeile stehen *subjektive Indikatoren* über die unternehmensbezogene Einschätzung der Angebots- und Konsumsituation, wobei diese subjektiven Urteile so weit wie möglich nach unternehmerischen Aktionsparametern getrennt aufgeführt werden<sup>28</sup>. In den Feldern 1 bis 3 der Kopfzeile sind den subjektiven Indikatoren verschiedene *objektive Globalindikatoren* gegenübergestellt, die über die Ausprägung verschiedener konsumrelevanter Zielfelder informieren sollen. Sie werden nicht, wie die subjektiven, bei den Betroffenen selbst erhoben, sondern als vom Bewußtsein der Betroffenen unabhängige Daten von den Anbietern selbst oder von dritten marktnahen Institutionen erstellt. Als globale Zielfelder des Konsumenten sind der Produktpreis (1), die Produkteigenschaften (2) und Marktsituation (3) angeführt. Es wird vermutet, daß mit der Beschreibung dieser drei Tatbestandsgruppen die wesentlichen von der Unter-

<sup>26</sup> Vgl. z. B. oben Abb. 7 und 24, ferner Charnes et al. (1973), S. 1176 f.

<sup>27</sup> Im folgenden wird der Übersichtlichkeit wegen von der Erfolgsanalyse für den Anbieter eines Produktes bzw. einer Gruppe von relativ homogenen Produkten ausgegangen.

<sup>28</sup> Vgl. zur Notwendigkeit der Einbeziehung subjektiver Daten in die konsumentenorientierte Rechnungslegung auch Day (1973), S. 120 ff., Myers (1973), Biervert (1974), S. 335 ff., sowie die methodischen Ansätze bei Pfaff (1974).

| Instrumente des Marktverhaltens d. Unternehmung | 1 Preiswürdigkeit des Produkts (Höhe und Zusammensetzung v. Umsatz u. Preis) | 2 Produkteigenschaften  | 3 Marktsituation  | subjektive Indikatoren  |
|---|--|---|---|---|
| 1 Transaktionspolitik (Preis, Konditionen)      | 11 Preisentwicklung produktbezogene Umsatz- und Kapitalrentabilität          | 12 Preiskonsequenzen für zusätzliche Produkteigenschaften   | 13 Konkurrenzpreise, -konditionen, -marktanteile                                    | 14 Preisbereitschaft aktueller und potentieller Käufer, Beurteilung der Konditionen   |
| 2 Produktpolitik                                | 21 Anteil des FuE-Aufwands — produktbezogen — Grundlagenforschung            | 22 tatsächl. Eigenschaften — techn. Lebensdauer — techn. Leistung — Sicherheit — Umweltbelastung — Gesundheit | 23 Eigenschaften von direkten Konkurrenzprodukten und von funktionalen Alternativen | 24 Einstellungen, Meinungen zu Gebrauchsnutzen, Zusatznutzen und sozialer Lebensdauer, „Markentreue“  |
| 3 Distributionspolitik                          | 31 Anteil des Distributionsaufwands (Zusammensetzung der Handelsspanne)      | 32 Distributionsabhängigkeit der Produkteigenschaften   | 33 Lieferzeiten Erreichbarkeit der Verkaufsstätten                                  | 34 Beurteilung der Marktversorgung  |
| 4 Kommunikationspolitik                         | 41 Anteil des Werbeaufwands — produktbezogen — werbeträgerbezogen            | 42 Abweichung der verlautbarten von den tatsächlichen Eigenschaften   | 43 Verfügbarkeit und Inanspruchnahme externer, „neutralere“ Informationsquellen     | 44 Anzahl und Bewertung der wahrgenommenen Produktalternativen; Einschätzung der Glaubwürdigkeit der Informationsquellen und der Bedürfnisdringlichkeit |

2. Methodische Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung

Abb. 33. Indikatoren-Matrix für das Beziehungsfeld Unternehmung — Konsumenten

nehmung beeinflussbaren Bedingungen des Meinungs- und Willensbildungsprozesses der Konsumenten erfaßt sind.

Unter Spalte 1 werden Kenngrößen, nach absatzpolitischen Instrumenten gruppiert, zusammengestellt, die als vorwiegend inputorientierte Indikatoren über konsumrelevante Aspekte der Höhe und Zusammensetzung des *Produktpreises* und der Umsatzerlöse informieren und marktbezogene monetäre Inputs der Periode kompakt zusammenfassen sollen. Hier handelt es sich um Kennzahlen, die durch das klassische Rechnungswesen leicht geliefert werden können.

Spalte 2 beschäftigt sich mit den Konsequenzen der Unternehmungsaktivitäten für die *Produkteigenschaften*. Neben der eigentlichen Produktpolitik befassen sich ja auch die anderen Teilpolitiken mit den Produkteigenschaften. Auf diese Weise läßt sich die aktuelle faktische und offiziell verlautbarte Eigenschaftsstruktur der Produkte mit Hilfe von verschiedenen Indikatoren auffächern.

Spalte 3 behandelt die *Marktsituation*, d. h. die relevante ökonomische Umwelt, in der das Produkt angeboten wird. Die hier aufgeführten Indikatoren sollen dazu dienen, das Angebot der Unternehmung im Vergleich zu konkurrierenden Angeboten und unter Berücksichtigung der sonstigen an dem Transaktionsprozeß beteiligten Institutionen (Verkaufsstätten, Beratungsdienste) zu kennzeichnen.

Die Gegenüberstellung der gesamten objektiven und der subjektiven Indikatoren soll eine bessere Aufklärung über die Marktlage und eine differenziertere Bewertung der subjektiven Indikatorwerte erlauben. Außerdem kann sie Anregungen sowohl für die Unternehmungspolitik als auch für die Politik eventueller externer Adressaten (Konsumenten, Staat usw.) liefern. Die in den Feldern der Matrix beispielhaft und verbal benannten Indikatoren können aus der Sicht der zugehörigen Interessensbereiche über mögliche interne und externe Auswirkungen des unternehmerischen Marktverhaltens auf die Situation der Konsumenten informieren. Hierzu können monetäre und nichtmonetäre Bewertungshilfen sowie Zeitvergleiche herangezogen werden.

Problematisch sind in einer solchen Matrixdarstellung die formal scheinbar vorhandenen eindeutigen Zusammenhänge zwischen Zeilen und Spalten. Selbstverständlich sind die meisten Werte in den Feldern durch das Zusammenwirken verschiedener Absatzinstrumente sowie durch Umwelteinflüsse zustande gekommen. Die Darstellungsform stützt sich jedoch auf die Vermutung von schwerpunktartigen, plausiblen Zusammenhängen und auf die Forderung nach möglichst problemnaher Zuordnung von Indikatoren. Sie vermag darüber hinaus einen systematischen Rahmen für die Analyse von Interdependenzen und für die Diskussion bei der Erfolgsbeurteilung abzugeben.

Zur *Anwendungserläuterung* des Schemas sei beispielhaft Zeile 2 herausgegriffen: Feld 21 informiert über den Einfluß der zukunftsbezogenen Produktpolitik auf die gegenwärtige Preisgestaltung; Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen für zukünftige Produktinnovationen

müssen in der Regel durch die gegenwärtigen Umsatzeinnahmen mitfinanziert werden. Für den Konsumenten ist es interessant, ob und in welchem Ausmaß er künftige qualitative Programmänderungen in der Gegenwart bezahlt. Feld 22 gibt über die tatsächlichen, objektiv meßbaren Eigenschaften der Produkte als Konsequenz der Produktpolitik Auskunft. Hier lassen sich Kennzahlen wie technische Lebensdauer, Wirkungsgrad des Energieverbrauchs, Umweltbelastungsindizes usw. denken, die beispielsweise von Warentestinstituten geliefert werden<sup>29</sup>. In Feld 23 werden Art und Anzahl der Konkurrenzprodukte sowie Merkmale eventueller funktionaler Alternativen beschrieben. Schließlich zeigt Feld 24 Meßergebnisse für Einstellungen der Konsumenten zu den Gebrauchseigenschaften und zu dem symbolischen Wert der Produkte, eventuell aufgefächert nach sozialstatistischen Merkmalen<sup>30</sup>.

Sind beispielsweise die gemessenen Einstellungswerte sehr positiv und haben auf der anderen Seite die Konkurrenzprodukte in Feld 23 bei vergleichbaren Preisen (Feld 13) bessere objektivierbare Eigenschaften als das betrachtete Produkt, so ist es der unternehmerischen Absatzpolitik gelungen, durch Produktgestaltung und Kommunikation die Konsumenteneinstellungen zugunsten des eigenen Produkts zu verändern, obwohl die gebrauchsfunktionalen Produkteigenschaften dies nicht erwarten ließen. Demnach wäre hier eine eventuell labile Erfolgsquelle aufgedeckt. Käme noch hinzu, daß sich aus Feld 44 zusammen mit Feld 42 eine glaubwürdige Differenz zwischen veröffentlichten und wahrgenommenen guten Eigenschaften einerseits und den tatsächlichen, nicht so guten Produkteigenschaften andererseits ergibt, so wäre dieser Erfolgsanteil als noch labiler einzustufen, weil Gegeninformationen hier schnell Einstellungen und Verhalten der Konsumenten verändern und damit den Erfolg beeinflussen könnten.

Für die *schrittweise theoretische Verfeinerung und praktische Erprobung* des vorgeschlagenen Konzepts kommen zwei Strategien in Betracht: Man könnte zunächst spaltenweise vorgehen und ein Interessensfeld der Kopfzeile über alle Absatzinstrumente hinweg zu analysieren suchen. Als Informationsproduzenten dienen dabei für Spalte 1 vorwiegend die Unternehmung, für die Spalten 2 und 3 neben der Unternehmung auch externe Informationsinstanzen und Fachinstitutionen, für Spalte 4 die Konsumenten selbst. Die zweite Strategie besteht in einer zeilenweisen Entwicklung. Es werden die Auswirkungen von einzelnen absatzpolitischen Instrumenten auf die Interessen der Konsumenten und damit mittelbar auch auf den Erfolg der Unternehmung mit Hilfe der jeweiligen Informationsquellen untersucht.

<sup>29</sup> Vgl. zu den möglichen Kriterien einer Umweltbeurteilung von Produkten beispielsweise Fisk (1974), S. 23 ff., Hertz (1973), Varble (1972), Otto (1973).

<sup>30</sup> Vgl. zur Messung des subjektiven Produktimage vor allem Trommsdorff (1975), ferner Dichtl (1975), Müller-Heumann (1975).

Anhand des diskutierten Indikatorenschemas für das Beziehungsfeld Unternehmung — Konsumenten läßt sich auch anschaulich zeigen, wie die in den Kapiteln II und III untersuchten *externen Konsequenzen* der Unternehmungstätigkeit einbezogen werden. Dabei wird die enge Verbindung von externen und internen Folgen einmal mehr deutlich.

Die *von der Absatzrente gemeinten Inhalte* finden sich — bei theoretischer, enger Interpretation — nur in Feld 14 (Preisbereitschaft). Durch Gegenüberstellung des tatsächlichen Preises (Feld 11) ließe sich dann eine „Rente“ berechnen, die der oben vorgeschlagenen Definition nahekäme<sup>31</sup>. Bei einer weiten Interpretation (Absatzrente als Ausdruck einer allgemeinen, tatsächlichen oder erwarteten subjektiven Kaufzufriedenheit, d. h. eines subjektiven Konsumentennutzens) umfaßt sie die gesamte Spalte 4, also alle subjektiven Indikatoren. Damit wird wiederum klar, daß sich die Absatzrente empirisch kaum als ein Effekt darstellen läßt, der eindeutig von marktinternen Zusammenhängen abgrenzbar ist. Als subjektiver Ausdruck der „übermarktlichen“ Produkt- und Preisschätzung geht sie in den allgemeinen Indikatoren der Konsumenten-zufriedenheit auf. Die Gegenüberstellung von objektiven Indikatoren der Spalten 1 bis 3 erleichtert allerdings unternehmensbezogene Interpretations- und Erklärungsversuche ihrer Entstehung.

Außerdem lassen sich aus dem Tableau auch solche gesellschaftsbezogenen, marktlich vermittelten Erfolgskomponenten ablesen, die von dem Konzept der Absatzrente nicht erfaßt werden konnten. Aus den Feldern 13, 23 und 33 können z. B. marktlich vermittelte externe Verhaltenskonsequenzen, die von Konkurrenten zu tragen sind, mit Hilfe von Zeitvergleichen erfaßt werden. Durch Aufnahme von zahlungsunfähigen und zahlungsfähigen Nicht-Käufern in die Erhebung der subjektiven Indikatoren lassen sich Anhaltspunkte für das Ausmaß der Marktversorgung, für die latente Nachfrage und für den Verfügbarkeitsnutzen des Angebots gewinnen<sup>32</sup>.

Die *außermarktlichen externen Entscheidungskonsequenzen* werden vor allem durch die objektiven Indikatoren signalisiert. In Feld 22 werden z. B. die Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitskonsequenzen des Produktge- und verbrauchs mit Hilfe von mengenorientierten Maßgrößen erfaßt und eventuell auch mit Als-ob-Kosten bewertet (was würde es z. B. kurzfristig kosten bzw. an Gewinneinbuße bedeuten, wenn ein Rostschutz mitgeliefert würde?). Derartige Gegenrechnungen und Als-ob-Betrachtungen für mögliche öffentliche Auflagen<sup>33</sup> wären, wenn sie verläßlich durchgeführt werden, in der Lage, die Aussagekraft des Feldes 22 wesentlich zu erhöhen. In Feld 12 könnten z. B. die Preiskonsequenzen, d. h. die Frage der kurzfristigen Überwälzungswirkungen zusätzlicher Produkteigenschaften bzw. Auflagen, beschrieben und beziffert werden (sofern sie sich in etwa überprüfbar erfassen lassen). Auch Feld 33 kann außermarktliche externe Effekte beinhalten. Wird beispielsweise durch eine Distributionsentscheidung die Erreichbarkeit der Verkaufsstätten verschlechtert und kann der Konsument nicht auf andere, näher gelegene Verkaufsorte ausweichen, so werden bislang interne Transportkosten externalisiert, was sich in der Veränderung eines entsprechenden Indikators ausdrücken könnte.

<sup>31</sup> Vgl. Kap. II. 2132. Dabei würden die gleichen Erhebungsprobleme auftreten, die in Kap. II. 32. diskutiert wurden.

<sup>32</sup> Vgl. auch Kap. II. 2135.

<sup>33</sup> Vgl. Kap. III. 3212.

Die genannten objektiven Ersatzindikatoren für negative außermärkliche externe Entscheidungskonsequenzen lassen sich den entsprechenden subjektiven Daten der Felder 24 und 34 gegenüberstellen. Auf diese Weise wird die subjektive Relevanz der objektiven Ersatzgrößen kontrolliert<sup>34</sup>.

Schließlich ist auch die außermärkliche Konsequenz „Beeinflussung durch Werbung“ erfaßbar: Feld 42 zeigt die Differenzen zwischen verlaublichen und tatsächlichen, getesteten Produkteigenschaften; Feld 44 die Glaubwürdigkeit der Werbeaussagen. Aus der Zusammenschau der beiden Felder ergeben sich Hinweise über eine mögliche „manipulative“ Konsumentenbeeinflussung. Für positive externe Effekte können Beispiele in ähnlicher Weise beschrieben werden.

Insgesamt verweisen diese Erläuterungen wiederum darauf, daß nur durch methodische Vielfalt sowie eine problembezogene Kombination der Informationen über interne und externe Folgenarten ein adäquates Bild der Konsumentensituation und damit der ökonomisch relevanten Verhaltensgrundlagen und Verhaltensweisen dieser Gruppe gewonnen werden kann. Dies gilt sowohl für interne Informationszwecke (Beurteilung der „Hintergrundstruktur“ des Unternehmungserfolges) als auch für externe Informationsbedürfnisse (Aufklärung der Konsumenten und anderer Gruppen über das Beziehungsfeld Absatzmarkt).

#### *222. Ein Indikatorensystem zum Beziehungsfeld Unternehmung — Belegschaft*

Nach dem Systematisierungsversuch für Indikatoren zum Beziehungsfeld Unternehmung — Konsumenten sollen im folgenden noch Elemente eines Indikatorenansatzes für das Beziehungsfeld Unternehmung — Belegschaft erörtert werden<sup>35</sup>. Grundlage dafür ist ein Modell, das die wichtigsten Zusammenhänge zwischen den von der Unternehmung geschaffenen Arbeitsbedingungen einerseits und den offiziellen Zielvariablen der Organisation andererseits zum Gegenstand hat. Dabei müssen neben den durch das Rechnungswesen bereits verarbeiteten und leicht verfügbaren Informationen vor allem solche Zusammenhänge mit einbezogen werden, die bislang rechnungswesenextern blieben und die sowohl für die Situationswahrnehmung der Organisationsmitglieder als auch für die Erreichung der offiziellen Unternehmungsziele von Bedeutung sind. Abbildung 34 zeigt auf der Basis organisationspsychologischer Forschungsergebnisse<sup>36</sup> eine einfache Gruppierungsmöglichkeit der Indikatoren für das Beziehungsfeld Unternehmung — Belegschaft.

<sup>34</sup> Vgl. Kap. III. 312.

<sup>35</sup> Die Bemühungen um einen erweiterten Ausbau des Sozialberichts der Unternehmung verfolgen z. T. ähnliche Intentionen, gründen sich jedoch nicht, wie es hier versucht wird, auf ein verhaltensorientiertes Prozeßmodell. Vgl. besonders Haberkorn (1973), S. 162 ff., ferner das recht ausführliche Fragenprogramm bei Humble (1973), S. 38 ff.

<sup>36</sup> Vgl. insbesondere Likert/Bowers (1968), Lawler (1974), (1973), ferner Hoyos (1974), Neuberger (1974), (1974 a), Rüttinger et al. (1974), S. 81 ff., Kupsch/Marr (1975).

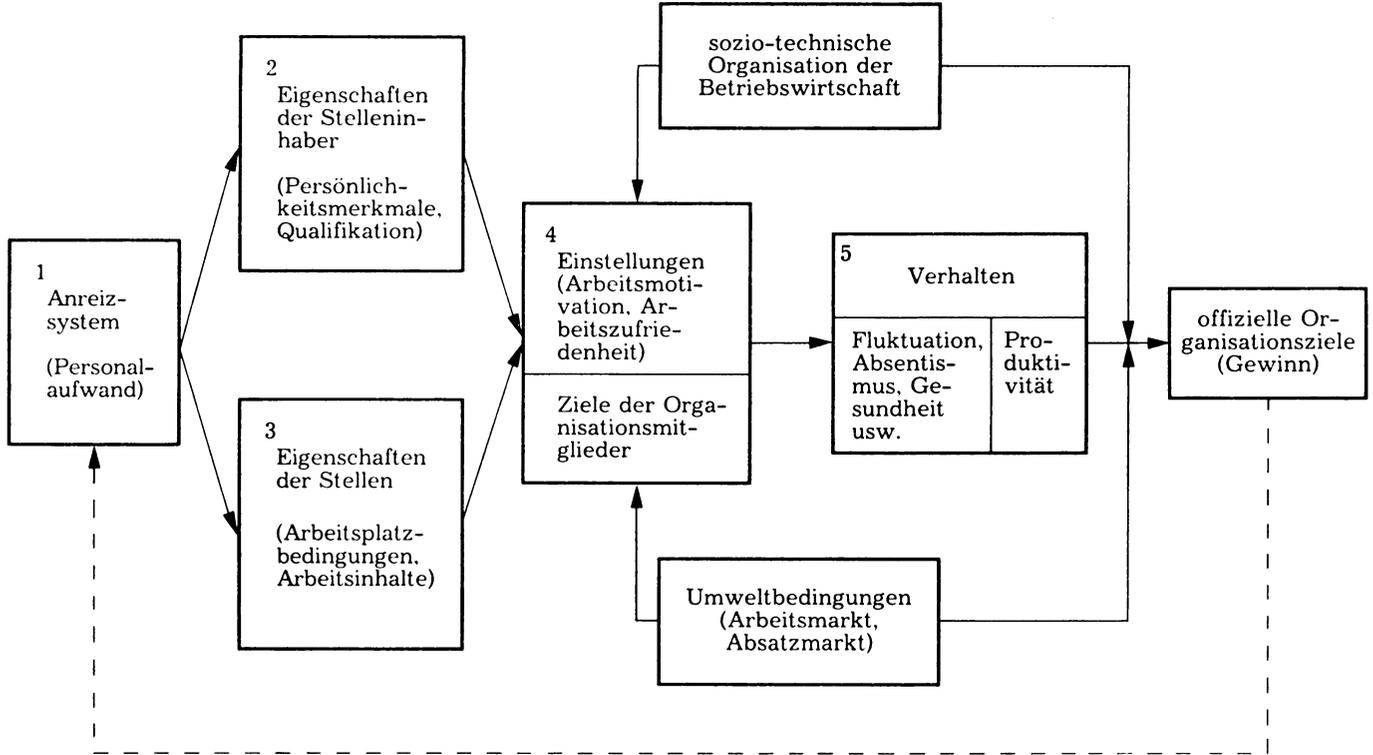


Abb. 34. Bezugsrahmen für ein Indikatorensystem Unternehmung – Belegschaft

Das Anreizsystem der Unternehmung, vor allem der *personalbezogene Aufwand* (1) stellt den Input der Unternehmung für die Rekrutierung, Qualifizierung und Entlohnung der *Stelleninhaber* (2) sowie der Gestaltung der *Stelleneigenschaften* (Aufgabenstrukturierung, Arbeitsplatzbedingungen) (3) dar. Durch Zuordnung von Stelleninhabern an Stellen, durch Bewältigung des Personalanweisungsproblems also, werden die arbeitsbezogenen Wahrnehmungen und Motivationen der Organisationsmitglieder und damit deren *Einstellungen* (Arbeitszufriedenheit) (4) geprägt. Die affektive und kognitive, von den unbewußten und bewußten Zielen abhängige Bewertung der Arbeitsinhalte und der Arbeitsumgebung durch die Organisationsmitglieder führt zu direkt beobachtbaren *Verhaltensreaktionen* wie Fluktuation, Beschwerderate, Absentismus usw. (5). In engem, aber nicht unbedingt funktionalen Zusammenhang mit diesen beobachtbaren Verhaltensweisen steht die Arbeitsproduktivität<sup>37</sup>. Sowohl auf die Einstellungen als auch auf die Verhaltensaüßerungen und die Produktivität wirken *Umweltfaktoren* wie Arbeitsmarktbedingungen und sozio-technische Organisation der Betriebswirtschaft ein; eine unzufriedene Einstellung zur Arbeit verändert die Fluktuationsrate beispielsweise nur bei normaler oder angespannter Arbeitsmarktlage, bei hoher Arbeitslosenzahl dagegen weniger.

Die fünf Variablengruppen wirken sich auf die *Erfüllung der offiziellen Maßgrößen der Unternehmungseffektivität* wie Gewinn oder Wachstum aus. Die Beziehung zwischen den Verhaltensweisen der Belegschaft und dem organisatorischen Oberziel ist jedoch nicht direkt und auch nicht immer zwingend. Sie wird von der Beziehungsstruktur zwischen den Organisationsmitgliedern und weiteren Umweltfaktoren mitgetragen. So ist in manchen Betriebstypen hohe Fluktuation aus kostenwirtschaftlicher Sicht kein Nachteil; in anderen Betrieben mit einer qualifizierten Anforderungsstruktur kann sie dagegen sehr erfolgswirksam sein. Ähnliches gilt für die Festlegung starrer gleichmäßiger Tätigkeitsabläufe. In einer stabilen Umwelt kann eine solche Strukturierung funktional im Sinne wirtschaftlicher Produktivität sein; in einer schnell veränderlichen Umwelt ist eine solche Struktur dagegen dysfunktional, weil sie die notwendigen Anpassungsprozesse hemmt. Gleiches Individualverhalten kann also je nach sonstigen Umweltbedingungen sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die offiziellen Effizienzkriterien einer Organisation haben. Hier zeigt sich einmal mehr der hypothesenabhängige Charakter des Zusammenhangs zwischen klassischer Erfolgsrechnung und erweiterter Analyse der Erfolgsbedingungen. Von dieser Beurteilung hängt auch die Art des *künftigen Mitteleinsatzes* für das Beziehungsfeld ab (gestrichelter Pfeil in Abbildung 34).

Die Erhebung von Meßgrößen für die Kästen 1 bis 5 könnte die analytische Basis der Erfolgswürdigung hinsichtlich der für die Belegschaft geschaffenen und der von ihr wahrgenommenen Bedingungen verbessern. Dabei sind die für die Variablengruppen 1 bis 4 zu entwickelnden Meßgrößen als objektive und subjektive Indikatoren einzustufen; die des Kasten 5 haben sowohl den Charakter von Outputindikatoren als auch von intermediären erfolgsrelevanten Variablen, die von diesem Beziehungsfeld beeinflußt werden. Ein kurzer beispielhafter Überblick über mögliche Indikatorenarten, die für die fünf Variablengruppen denkbar sind, soll die Zusammenhänge verdeutlichen.

<sup>37</sup> Vgl. dazu Neuberger (1974), S. 168 ff., Kupsch (1975), Marr (1975).

Inputorientierte Kennzahlen über die *Struktur des Personalaufwands* (Kasten 1) sind unschwer zu ermitteln bzw. in der Kennzahlenrechnung meist bereits vorhanden. Eine Vertiefung der betrieblichen Wertschöpfungsverteilungsrechnung<sup>38</sup> und der Gliederung des betrieblichen Sozialaufwandes<sup>39</sup> sowie der sonstigen arbeitsbezogenen Aufwendungen bietet sich für dieses Indikatorenfeld an. Allerdings kann die arbeitsbezogene Zuordnung von Kosten der Maschinen- und Anlagenausstattung Abgrenzungsprobleme aufwerfen. *Kennzahlen über die Stelleninhaber* (Kasten 2) sind ebenfalls verfügbar (Alters-, Qualifikations-, Sozialstruktur der Belegschaft). Das in den Stelleninhabern verkörperte *Potential an Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmalen und Leistungsbereitschaft* ist demgegenüber schwieriger zu dokumentieren; Gültigkeit und Zuverlässigkeit der dafür prinzipiell denkbaren psychologischen Testverfahren sind umstritten und wohl kaum zu relevanten Indikatoren zu verarbeiten<sup>40</sup>.

Auch in diesem Zusammenhang kommt den Variablen zu den *Stellenmerkmalen* (Kasten 3) große Bedeutung zu. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Struktur der Anforderungen nimmt auf die kognitive und affektive Situation der Belegschaftsmitglieder und damit auf deren Unterstützungspotential großen Einfluß. Aus der Sicht des Taylorschen Scientific Management und den darauf aufbauenden traditionellen Arbeitswissenschaften wurde dieser Zusammenhang vorwiegend bewegendphysiologisch gesehen. Heute dürften vor allem die verschiedenen arbeitsmedizinischen Kenngrößen als relevante klassische arbeitswissenschaftliche Indikatorarten in Betracht kommen<sup>41</sup>. Daneben hat die sozialpsychologische Seite der *Arbeitsstrukturen* gegenwärtig eine besondere Bedeutung erlangt, und es bestehen erste Ansätze, dafür Indikatoren zu entwickeln. Dabei wird die folgende, heute weitgehend akzeptierte Hypothese über den tendenziellen *Zusammenhang von Arbeitsmotivation, Stellenmerkmalen und Leistung* zugrunde gelegt<sup>42</sup>:

Je höher die Dringlichkeit der Befriedigung von Bedürfnissen höherer Ordnung ist und je stärker die vier Stellenmerkmale Anforderungsvielfalt, Selbständigkeit, Geschlossenheit der Aufgabe und Ergebniskontrolle im Bewußtsein der Betroffenen bei ihrer Arbeit ausgeprägt sind, desto höher ist die Arbeitsmotivation und die Leistung der Stelleninhaber.

---

<sup>38</sup> Vgl. dazu Pohmer/Kroenlein (1970), Rehkugler (1972), S. 9 ff., ferner die Vorschläge von Betriebswirtschaftlicher Ausschuß (1975), S. 163 ff., Briefs et al. (1974), S. 101 ff.

<sup>39</sup> Vgl. insbesondere Haberkorn (1973).

<sup>40</sup> Zum Problem der Messung dieses Potentials mit Hilfe ökonomischer Methoden vgl. den Exkurs im folgenden Abschnitt.

<sup>41</sup> Vgl. etwa die in der Arbeitsstättenverordnung definierten Mindestnormen.

<sup>42</sup> Vgl. z. B. Hackman/Lawler (1971), Porter/Lawler (1968); ferner Neuberger (1974 a), S. 58 ff.

Läßt sich nun die Tendenz des aktuellen Bedürfnisspektrums einer Belegschaftsgruppe feststellen, so können z. B. durch Messung der vier genannten Stelleneigenschaften Indikatoren dafür gefunden werden, *inwieweit in einer Organisation eine Erfüllung der individuellen aktuellen Bedürfnisse und damit auch indirekt der offiziellen Organisationsleistungen durch die Art der Arbeitsstrukturierung unterstützt wird*. Erste Ansätze zur Erhebung der genannten Stelleneigenschaften liegen bereits vor<sup>43</sup>. Sie bedienen sich vor allem Befragungs- und Beobachtungsmethoden, die zu Kontroll- und Validierungszwecken zum Teil parallel und spiegelbildlich verwandt werden. Solche Indikatoren wären nicht nur zur Beurteilung der heute vieldiskutierten Arbeitsstrukturen in der industriellen Fertigung, sondern auch für die Beurteilung der Arbeitsbedingungen im Verwaltungsbereich von Bedeutung. Sie vermögen anzuzeigen, inwieweit im Istzustand die Möglichkeiten einer sozialpsychologischen Verbesserung der Arbeitsstrukturen ausgeschöpft sind.

Die Wahrnehmungen der Stelleneigenschaften schlagen sich im Bewußtsein der einzelnen Arbeitnehmer sowie im Zeitablauf unterschiedlich nieder. Sie werden unterschiedlich bewertet und wirken auf Einstellungen und Motivation der Betroffenen ein. Diese affektiven und kognitiven Wirkungen beeinflussen die Zufriedenheit dieser Interessengruppe, ferner das Arbeitsverhalten, die Teilnahmeentscheidung und das Ausmaß rollenkonformen Verhaltens. Durch Messung etwa von *Arbeitsmotivation* und *Arbeitszufriedenheit* (Kasten 4) lassen sich subjektive Indikatoren für die subjektive Situationsdefinition der Belegschaft ermitteln. Methodisch steht hierfür das gerade in jüngster Zeit für den Arbeitsbereich recht weit entwickelte Instrumentarium der Einstellungsmessung zur Verfügung, das im Rahmen einer innerbetrieblichen Meinungsforschung anzuwenden wäre<sup>44</sup>. Allerdings sind die Operationalisierungs- und Erhebungsprobleme hierbei nicht zu unterschätzen. Sowohl die Definition von *Arbeitszufriedenheit* z. B. als auch die bei einer innerbetrieblichen Befragung auftretenden spezifischen Ängste und Verzerrungen relativieren die Verlässlichkeit und die Gültigkeit dieser subjektiven Indikatoren<sup>45</sup>.

Die methodische Problematik der Erhebung subjektiver Daten und die Unsicherheit über deren Verhaltensrelevanz wird bei der Messung objektiver Verhaltenskategorien umgangen (Kasten 5). Mit der Messung tatsächlicher Verhaltensweisen wie Fluktuation, Absentismus, Beschwerderate und, soweit sie als arbeitsabhängig gelten kann, Produktivität, wird das *beobachtbare Verhalten* zum Maßstab für das verwirklichte

<sup>43</sup> Vgl. etwa Jenkins et al. (1975), Hackman/Lawler (1971), Hahn/Link (1975).

<sup>44</sup> Vgl. insbesondere Marr (1974), Neuberger (1974), Rüttinger et al. (1974), S. 70 ff., Bruggemann et al. (1975), Bunz et al. (1974).

<sup>45</sup> Vgl. auch die Parallelen zur Erhebungsproblematik von Preisbereitschaft in Kap. II. 32.

personale Potential einer Organisation. Zuverlässigkeit und Gültigkeit der dabei angewandten Meßverfahren sind höher als im Falle der Einstellungsmessung. Außerdem lassen sich die gemessenen Werte leichter zu Gesamtwerten aggregieren bzw. in Durchschnittswerte umrechnen. Schließlich können die Veränderungen in der Fluktuations-, Abwesenheits- und Produktivitätsstatistik eher mit den Zahlen der Kostenrechnung und besonders auch des kostenorientierten Human Resource Accounting verbunden werden; es werden zunehmend Methoden entwickelt, mit deren Hilfe die kostenmäßigen Konsequenzen von Fluktuations- und Abwesenheitserscheinungen ermittelt und den Kosten für mögliche Gegenmaßnahmen gegenübergestellt werden<sup>46</sup>. Ein Übergang zur Als-ob-Bewertung erscheint für diesen Bereich (ebenso wie für die Variablen des Kastens 1) leichter möglich. Quantifizierbarkeit, Anschaulichkeit und Nachprüfbarkeit dieser objektiven Daten sind häufig höher, so daß sie eventuell einen größeren Einfluß auf das Problemerkennen und das Entscheidungsverhalten der Informationsadressaten ausüben als die eher qualitativen subjektiven Zufriedenheitsindikatoren.

Problematisch ist jedoch bei den objektiven Verhaltensindikatoren, daß Ereignisse erst dann signalisiert werden, *nachdem* sie eingetreten sind. Sie erlauben deswegen nur eine reine ex post-Analyse. Ein Zweck der Indikatoren sollte es jedoch sein, frühzeitig und differenziert Probleme des Personalbereichs und damit potentielle Erfolgsveränderungen zu erkennen. Diesem prognostischen Ziel der Erfolgsbeurteilung können die subjektiven, als Verhaltensdispositionen interpretierbaren Indikatoren besser dienen, wenn man von den früher erwähnten Ausnahmen dafür absieht. Auch sagt die Erhebung objektiver Verhaltensgrößen allein nichts über deren Ursachen aus, die innerhalb und außerhalb der Organisation liegen können. Eine *gegenseitige Ergänzung* der verschiedenen Indikatortypen ist demnach unerlässlich. Den sozialpsychologischen Indikatoren über Arbeitsstrukturen und Einstellungen kommt in diesem Zusammenhang die Funktion der *Frühdiagnose* zu. Ob z. B. eine Verschlechterung der Arbeitszufriedenheit tatsächlich zu einer Fluktuationserhöhung und Erfolgsveränderung führt, hängt dann a) von der Zentralität und der Reichweite dieser Attitüde im Wertsystem der Betroffenen ab, was nur schwer feststellbar ist, b) von den daraufhin eingeleiteten arbeits- und personalpolitischen Maßnahmen und c) von der zwischenzeitlichen Umweltentwicklung (Arbeitsmarkt, Wertvorstellungen). Die laufende Messung der objektiven Indikatoren dient dann auch der Überprüfung der kausalen Verhaltensrelevanz von vermuteten kognitiven Ursachen und getroffenen Maßnahmen.

---

<sup>46</sup> Vgl. z. B. Gustafson (1974), Herrick (1974), Marr (1975), zur Messung der Arbeitsproduktivität vgl. Kupsch (1975) und die dort angegebene Literatur. Zum Human Resource Accounting vgl. den folgenden Abschnitt.

Es zeigt sich, daß für alle der fünf personalorientierten Variablengruppen unter verschiedenen Interessensgesichtspunkten Indikatoren gebildet werden können, die sowohl einen breiten inhaltlichen Bereich abdecken als auch durch ihre meßmethodische Auffächerung und weitgehend desaggregierte Gegenüberstellung den Interpretationen und Argumenten der verschiedenen Adressaten offenstehen. Durch Zeitvergleiche sowie durch monetäre und nichtmonetäre Bewertungshilfen kann die Aussagekraft dieser Kenngrößen erhöht und, je nach Betrachtungsstandpunkt, zielbezogen gestaltet werden.

Das skizzierte Indikatorensystem erfaßt, wie leicht zu erkennen ist, neben verschiedenen internen Entscheidungskonsequenzen auch zahlreiche häufig als *externe Entscheidungsfolgen* bezeichnete, aber nicht exakt abtrennbare Beziehungen (z. B. „unentgeltene“ Verschlechterung der Arbeitszufriedenheit, objektive Indikatoren über Arbeitsplatzbedingungen, Ausbildungsleistungen, Gesundheitsbelastungen, Fluktuation und Absentismus, die je nach Ausprägung und Entgeltsituation als externe Effekte gelten können). Hinzu kommt das Problem, inwieweit durch Entscheidungsbeteiligung der Arbeitnehmer gerade in Fragen der Arbeitsbedingungen überhaupt von externen Entscheidungsfolgen gesprochen werden kann<sup>47</sup>. Die Schwierigkeit, externe (gesellschaftsbezogene) und interne (erwerbswirtschaftliche) Konsequenzen des Unternehmungsverhaltens operational aufzufächern und für Zwecke der internen und externen Erfolgsbeurteilung heranzuziehen, zeigt sich hier einmal mehr<sup>48</sup>.

### 223. Exkurs: Zur Bedeutung des Human Resource Accounting im Rahmen einer Weiterentwicklung der Erfolgsanalyse

Während sich Überlegungen zu Indikatorensystemen für das Beziehungsfeld Unternehmung — Belegschaft in der Weise, wie sie zuvor skizziert wurden, bislang kaum finden, hat in den vergangenen Jahren eine Bewegung breiten Raum eingenommen, die eine *quantitativ-monetäre Erfassung und Bewertung des einzelwirtschaftlichen Personalpotentials in Form einer Humankapitalrechnung* anstrebt<sup>49</sup>. Die aus den USA stammende Idee des Human Resource Accounting zielt darauf ab, den betriebswirtschaftlichen Entscheidungsträgern, die häufig eher auf monetär formulierte Informationen reagieren als auf nichtmonetäre, die ökonomische Bedeutung des durch die Mitarbeiter verkörperten Potentials bewußter zu machen, um dadurch ungewollte und unerwünschte ökonomische Nebenfolgen von Managemententscheidungen für den Personalbereich zu vermindern. Damit fällt die Intention des Ansatzes in das

<sup>47</sup> Vgl. Kap. III. 222.

<sup>48</sup> Notwendigkeit und Möglichkeit, volkswirtschaftliche Globaluntersuchungen z. B. über die sozialen Kosten von Arbeitsunfällen durchzuführen, bleiben von dieser Aussage natürlich unberührt.

<sup>49</sup> Vgl. etwa den Überblick bei Schönfeld (1974) und die dort zusammengestellte Literatur, ferner American Association (1973 a) und die Zusammenfassung bei Marr (1974), S. 75 ff. Die folgenden kritischen Anmerkungen wurden z. T. angeregt durch Lawler (1974).

Problemfeld dieser Arbeit. Ob allerdings die „reine“ Form des Human Resource Accounting<sup>50</sup> dieses Ziel erfüllen kann, erscheint sehr fraglich und soll kurz diskutiert werden.

Zunächst beschäftigen sich die Vorschläge der Humankapitalrechnung nahezu ausschließlich mit Problemen, die in die Kästen 1 und 2 der Abbildung 34 fallen. Sie sind damit sehr stark inputorientiert, so daß der Zusammenhang sowohl mit den subjektiven Zufriedenheitsgrößen als auch mit den offiziellen Kriterien des Organisationserfolgs nicht befriedigend nachgezeichnet werden kann.

Das Human Resource Accounting versucht, das in den Eigenschaften der Stelleninhaber verkörperte Potential und seine Veränderungen in Geldeinheiten zu messen. Analog zum bilanzierten Vermögen sollen dadurch die menschlichen Ressourcen einer Organisation und die in sie getätigten Investitionen sichtbar gemacht werden. Entsprechend der Geschäftsbuchhaltung bzw. der Kostenrechnung wird die geldmäßige Erfassung, Bewertung und Verrechnung der arbeitsbezogenen Potentiale und Aufwendungen angestrebt. Ohne in die Einzelheiten zu gehen, sollen im folgenden die beiden wichtigsten im Human Resource Accounting vorgeschlagenen Erfassungs- und Bewertungsmethoden kurz diskutiert werden: Der Kosten- und der Wertansatz.

Beim *Kostenansatz*<sup>51</sup>, der bislang am weitesten verbreiteten, weil praktikabelsten Verfahrensweise, werden alle für ein Organisationsmitglied aufgewendeten „Qualitätskosten“, etwa für Anwerbung, Einarbeitung und Ausbildung, als Investitionen aktiviert und gemäß der erwarteten Beschäftigungsdauer abgeschrieben. Das so errechnete Humankapital der Unternehmung wird sowohl für externe Berichtszwecke wie zur internen Entscheidungsvorbereitung im Personalsektor verwandt.

Der Ansatz von historisch angefallenen Anwerbungs- und Ausbildungskosten als Surrogat für den Wert eines Stelleninhabers ist aus mindestens drei Gründen abzulehnen<sup>52</sup>:

1. Zwei Personen können von den gleichen Ausbildungsinvestitionen völlig *unterschiedlich* für ihre Arbeit profitieren.
2. Ein Organisationsmitglied kann seine Fähigkeiten und damit auch seinen Wert für die Organisation während der laufenden Arbeit oder während der Freizeit verbessern, ohne daß dafür irgendein betrieblicher Personalauf-

---

<sup>50</sup> Unter „reiner“ Form werden hier die verschiedenen ökonomisch-monetären Varianten verstanden, die einen in Geldeinheiten ausgedrückten Wert des humanen Potentials der Unternehmung anstreben und die als eigentliche Ansätze des Human Resource Accounting gelten können. Unter dem Begriff werden heute jedoch z. T. auch solche Vorschläge geführt, die eher in die Richtung von Indikatorensystemen der zuvor diskutierten Art gehen.

<sup>51</sup> Vgl. besonders Pyle (1970), Woodruff (1974), Dierkes/Freund (1974), Gadowski (1974).

<sup>52</sup> Vgl. zur Kritik auch Lawler (1974), S. 11 ff., Banner/Baker (1973), S. 49 f.

wand betrieben wird. Die früheren und außerbetrieblichen Kosten und Anstrengungen des Organisationsmitglieds bzw. der Gesellschaft bleiben außer Ansatz. Die betrieblichen Kosten sind dann aber kein geeigneter Ersatzmaßstab (z. B. wird jemand, der schon viele Fähigkeiten mitbringt, geringer bewertet als jemand, der im Betrieb ausgebildet werden mußte).

3. Aus den genannten Gründen repräsentieren *Abschreibungen* auf die historischen Personalkosten auch nicht annäherungsweise den Potentialverbrauch während einer Periode. Das Denken in Abschreibungskategorien wird vom Ansatz her dem Gegenstand nicht gerecht. Die physische und psychisch-intellektuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft entwickeln sich häufig in Wellenbewegungen und individuell unterschiedlich, so daß die Abschreibungen auch nicht eine zeitlich begrenzte Wirkung der Ausgaben verlässlich anzeigen können. Auch die Verweildauer des einzelnen ist schwer zu prognostizieren. Die Entwicklung einer Abschreibungsmethode stellt damit den falschen gedanklichen Ansatzpunkt und ein unlösbares Problem dar.

Wegen dieser Schwierigkeiten des Kostenansatzes wird beim sogenannten *Wertansatz* — ohne Verzicht auf das Abschreibungsdenken — versucht, einen umfassenderen Wertmaßstab zu finden. Vier Bewertungsalternativen werden hier diskutiert:

1. Der Ansatz von *Wiederbeschaffungskosten*<sup>53</sup>, d. h. der gesamte Aufwand, der anfielen, wenn man gleichwertigen Ersatz für ein Organisationsmitglied beschaffen müßte. So einleuchtend dieses Vorgehen auch erscheint, so bedingt es doch, daß man das, was erst zu ermitteln wäre, bereits kennt, nämlich den zukünftigen formalen und informalen Wert eines Arbeitnehmers, der zu ersetzen ist, und die dafür notwendigen finanziellen Anstrengungen.
2. Der *Gegenwartswert der erwarteten Einkommen* eines Organisationsmitglieds<sup>54</sup>. Dabei wird ein Zusammenhang von Einkommen und künftigen Gewinnbeitrag des Betroffenen unterstellt. Wie leicht einzusehen ist, ist der Zusammenhang zwischen dem Einkommen und dem Erfolgsbeitrag einer Person kaum zu postulieren. Dies würde eine völlig leistungsgerechte Entgeltpolitik voraussetzen, die schon allein wegen der Zurechnungsprobleme unmöglich ist. Außerdem hängt der Erfolg von Organisationen häufig stark von Personen (Gruppen) ab, die nicht an der Spitze der Einkommenshierarchie stehen. Schließlich tritt bei dieser Methode das Problem der Karriereprognose auf, das sich zwar formal abbilden, aber nicht, wie kürzlich vorgeschlagen<sup>55</sup>, mit Hilfe Markovscher Ketten empirisch bewältigen läßt.
3. Die Ermittlung von *Opportunitätskosten*<sup>56</sup>. Es wird vorgeschlagen, in dezentralisierten Organisationen eine Art Bietungssystem für qualifizierte Arbeitnehmer zu veranstalten, um so ihren Wert zu ermitteln. In der Realität sind jedoch weder die Bedingungen für ein solches Vorgehen gegeben, noch kann der so ermittelte Preis, der von der Zahlungsfähigkeit des Bietenden abhängt, ein Äquivalent für den wirklichen Erfolgsbeitrag eines Organisationsmitglieds sein.

---

<sup>53</sup> Vgl. z. B. Flamholtz (1974), S. 42, Dierkes/Freund (1974), S. 58 f.

<sup>54</sup> Vgl. Lev/Schwartz (1971).

<sup>55</sup> Vgl. Jaggi/Lau (1974).

<sup>56</sup> Vgl. Hekimian/Jones (1967).

4. Der *Erwartungswert der künftigen Erfolgs- bzw. Leistungsbeiträge* eines Mitarbeiters in Abhängigkeit von der hierarchischen Stellung, dem Leistungsniveau und der Restbeschäftigungsdauer<sup>57</sup>. Neben dem auch hier auftretenden Problem der Karriereprognose sind vor allem die unlösbaren Zu rechnungsprobleme für die Ablehnung dieses Verfahrens ausschlaggebend.

Neben den genannten Problemen berücksichtigt infolge der isolierenden Betrachtungsweise keines der Verfahren ausdrücklich die Fähigkeit des einzelnen, in seiner sozialen Umgebung (Team, Gruppe) fruchtbar arbeiten zu können. In dem Bestreben, eindimensionale, kardinal-monetäre Maßgrößen für das personale Potential zu entwickeln, können demnach wichtige qualitative Aspekte des personalen Systems wie Motivation, soziales Verhalten oder Zufriedenheit unberücksichtigt bleiben.

Wie unsicher trotz der sehr umfangreichen theoretischen und empirischen Bemühungen die monetären Bewertungsvorschläge sind, zeigt ein beeindruckendes Beispiel: Likert und Bowers schlagen als Faustregel vor, den Wert menschlicher Ressourcen in einer Organisation mit dem Fünfzehnfachen des jährlichen Nettogewinns anzusetzen<sup>58</sup>. Die R. G. Barry-Corporation, Ohio<sup>59</sup>, hatte im Jahre 1970 (1973) einen Nettogewinn von 0,8 (1,6) Millionen Dollar, was nach der genannten Faustregel einen Wert der menschlichen Ressourcen von ca. 12 (24) Millionen Dollar ergäbe. Die gleiche Barry-Corporation führt jedoch ein Human Resource Accounting zu historischen Kosten durch und kommt auf einen Wert ihres Humankapitals von nur 1,0 (4,8) Millionen Dollar, weniger als  $\frac{1}{5}$  bzw.  $\frac{1}{10}$  gegenüber der Faustregel-Summe. Diskontiert man die geschätzten Gehälter von 5 (9) Millionen Dollar mit einem Zinssatz von 8 % bei einer durchschnittlichen Verweildauer von 5 Jahren, so kommt man auf einen gegenwartsbezogenen Potentialwert von ca. 20 (36) Millionen Dollar, bei einer durchschnittlichen Verweildauer von 10 Jahren auf Werte von 33,5 (60) Millionen Dollar. Bei all diesen Berechnungen ist immer stillschweigend Unabhängigkeit und damit Addierbarkeit der Einzelgrößen unterstellt, was in vielen Fällen ohne Zweifel unzulässig ist.

Den monetär-kardinalen Meßmethoden des klassischen ökonomischen Rechnungswesens sind damit offensichtlich in diesem Beziehungsfeld enge Grenzen gezogen. Dabei sind noch gar nicht die Folgewirkungen einer solchen einzelwirtschaftlichen Humankapitalrechnung mitdiskutiert, etwa die Frage, wie der einzelne auf die Kapitalisierung seines Wertes reagiert, wie die Entscheidungsträger mit Human Resources-Budgets umgehen, welche Art von ungewollter Entscheidungs- und Verhaltensbeeinflussung durch ein solches System in Gang gesetzt wird<sup>60</sup>.

<sup>57</sup> Vgl. Flammholtz (1971), (1972), (1974).

<sup>58</sup> Vgl. Likert/Bowers (1968). Dierkes/Freund (1974), S. 58, berichten, daß amerikanische Topmanager das Drei- bis Fünffache der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme bei einer Befragung als Wert angegeben haben.

<sup>59</sup> Die folgenden Zahlen wurden berechnet bzw. geschätzt nach dem von Woodruff (1974), Anhang 3, vorgelegten Material (Woodruff ist Vizepräsident der Barry-Corporation) sowie nach den bei Marr (1974), S. 89, wiedergegebenen Zahlen des Jahresberichts 1969/70 der Barry-Corporation.

<sup>60</sup> Vgl. dazu etwa die Spekulation bei Lawler (1974), S. 15 ff.

Das Human Resource Accounting kann demnach weder für eine erweiterte Erfolgsanalyse noch für die künftige Entwicklung einer umfassenderen externen Sozialberichterstattung eine sinnvolle Basis bieten. Seine ökonomistischen Konzepte stellen keine adäquaten Surrogate für den ökonomischen oder sozialen „Wert“ der Organisationsmitglieder dar, weil sie die Einnahmen-Ausgaben-Ströme überinterpretieren und die kognitive, verhaltensorientierte Dimension des Belegschaftsbereichs vernachlässigen. Diese Dimension ist jedoch, wie die methodischen Überlegungen in diesem Kapitel ergeben, für die Analyse von Zusammenhängen zwischen belegschaftsrelevanten Entscheidungskonsequenzen und ihren ökonomischen Erfolgswirkungen konstitutiv. Die vorliegenden Ansätze für eine differenzierte Analyse, Verrechnung und indikatorenbezogene Aufbereitung des Personalaufwands verdienen demgegenüber weiterentwickelt zu werden<sup>61</sup>. Sie sind notwendige, meist inputbezogene Bestandteile eines prozeßorientierten Indikatorensystems für das Beziehungsfeld Unternehmung — Belegschaft.

### **3. Realisierungschancen einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen**

Die in diesem Kapitel zur Diskussion gestellte Methodik weist selbst wiederum problematische Aspekte auf, die bereits vereinzelt erwähnt wurden. Sie soll anschließend mit den gleichen Kriterien gemessen werden, die im zweiten und dritten Kapitel angelegt wurden. Danach werden — zugleich als Abschluß — fünf Fragen erörtert, die die Möglichkeiten einer Verwendung der erarbeiteten Ergebnisse in der Praxis beleuchten sollen.

#### **31. Beurteilung des diskutierten Vorgehens**

Dem Kriterium der *umfassenden Bedarfsorientierung* scheint der vorgestellte Indikatorenansatz sehr weit entgegenzukommen. Sowohl unternehmungsintern als auch unternehmungsextern besteht ein Bedarf an Informationen über diejenigen Entscheidungskonsequenzen, die die Verhaltensweisen der verschiedenen Interessengruppen beeinflussen. Solche Entscheidungskonsequenzen sind sowohl marktlicher als auch außermarktlicher Natur. Durch die problembezogene, methodenpluralistische Formulierung von subjektiven und von objektiven Indikatoren läßt sich dieser Informationsbedarf, der für eine umweltorientierte Erfolgsanalyse notwendig ist, weitgehend befriedigen. Dieses Vorgehen erfordert eine problemfeldbezogene, prozeßorientierte Ausgestaltung des Informationsinstrumentariums, die je nach vermutetem Informationsbedarf der Adressaten abgestuft werden kann. Die Auswahl, Definition und

<sup>61</sup> Vgl. z. B. Gustafson (1974), Herrick (1974), Haberkorn (1973), Betriebswirtschaftlicher Ausschuß (1975), Briefs et al. (1974), S. 95 ff.

Operationalisierung der zu berücksichtigenden Indikatormenge wird durch empirisch fundierte Modelle sowie durch die früheren Überlegungen zur Relevanzbeurteilung erleichtert. Zugleich kann sich der Ansatz durch inhaltliche Ergänzung oder Veränderung seiner Elemente ohne größere Schwierigkeiten an veränderte Umweltbedingungen anpassen.

Die empirische Ermittlung der jeweiligen Indikatoren ist in dem Ausmaß *überprüfbar*, in dem empirische Messungen im sozio-ökonomischen Bereich methodisch und inhaltlich nachvollziehbar sind<sup>1</sup>. Dabei sind objektive Indikatoren wohl leichter kontrollierbar als subjektive, weil letztere zum einen unter meßmethodischen Gesichtspunkten strittiger sind<sup>2</sup>, zum anderen leicht wandelbare und schwer dokumentierbare Tatbestände (Zufriedenheit) zum Objekt haben. Unvollständig kann die Nachvollziehbarkeit auch bei der Begründung des jeweiligen Verhaltensmodells der Beziehungen Unternehmung — Interessengruppe und bei der Auswahl der dem Modell zugeordneten Indikatoren sein.

Aufgrund der notwendigen methodenpluralistischen Auffächerung ist die unmittelbare *Vergleichbarkeit* und damit auch die Aggregations- und Saldierungsfähigkeit der verschiedenen Indikatoren nicht gewährleistet. Einzelne Indikatoren können jedoch sowohl zeitlich horizontal als auch zeitlich vertikal miteinander direkt verglichen werden. Eine intertemporale Vergleichbarkeit des gesamten Indikatorensystems (Kontinuität) ist vollständig nicht möglich, weil durch veränderte Relevanzbedingungen von Periode zu Periode qualitativ unterschiedliche Indikatormengen auftreten können.

Das Kriterium der *idealtheoretischen Stringenz* braucht hier nicht untersucht zu werden, weil der Ansatz einen derartigen Anspruch nicht erhebt.

Demgegenüber sieht sich der Vorschlag dem Kriterium *realtheoretischer Relevanz* geradezu verpflichtet. Die Indikatorenmodelle wurden auf einfach strukturierte, empirisch relevante Beziehungsmodelle gegründet. Aufgrund der Konkurrenz zwischen verschiedenen empirischen Theorien könnten hier sporadisch Veränderungen der zugrundeliegenden Modelle notwendig werden. Was die Realisierbarkeit betrifft, so gibt es keinen Indikator, dessen Ermittlung als prinzipiell unmöglich eingestuft werden müßte; die Grenzen liegen hier in dem Instrumentarium der empirischen sozio-ökonomischen Forschung; sie sind jedoch nicht durch den Ansatz selbst gesteckt.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu die Bemerkungen in Kap. II. 5.

<sup>2</sup> Vgl. dazu etwa die bei Marr (1974), Neuberger (1974), Gerl (1975) dargestellten, zum Teil offenen Probleme der Zufriedenheits- und Einstellungsforschung.

### 32. Fragen einer praktischen Anwendung

Neben dieser Gesamtbeurteilung der vorgestellten Methodik ist ihre mögliche Verwendung in der Praxis zu erörtern. Hierbei stellen sich die folgenden zusätzlichen Fragen<sup>3</sup>:

- (1) Wie wahrscheinlich ist es, daß eine derartige Erfolgsanalyse von Unternehmungen durchgeführt wird?
- (2) Wie häufig wird eine erweiterte Erfolgsbeurteilung durchgeführt?
- (3) Wie könnte eine umweltorientierte Erfolgsbeurteilung kontrolliert werden?
- (4) Wie soll sich der Adressatenkreis zusammensetzen?
- (5) Welche zusätzlichen unternehmungspolitischen Aktivitäten sind auf der Basis einer derartigen Analyse zu erwarten?

Zu (1): Anliegen dieser Arbeit war es, das prinzipielle Interesse, das die verantwortlichen Entscheidungsträger einer privaten Unternehmung an einer umweltorientierten Erweiterung und Vertiefung der Erfolgsanalyse haben können, und die methodischen Möglichkeiten, die zu einer Befriedigung dieses Interesses vorgeschlagen werden, kritisch-konstruktiv zu untersuchen und weiterzuentwickeln. Es fragt sich nun, in welchem Verhältnis Nutzen und Kosten der diskutierten Möglichkeiten stehen und ob sich hieraus Prognosen über die Realisierungschancen ableiten lassen. Da eine solche Frage letztlich den Wert der zusätzlich gewonnenen Informationen betrifft, läßt sie sich kaum befriedigend beantworten<sup>4</sup>. Dabei können die Kosten der zusätzlichen Informationsgewinnung und -aufbereitung noch einigermaßen verläßlich abgeschätzt werden (vor allem Personal-, Beratungs- und allgemeine Verwaltungskosten des Systementwurfs und seiner empirischen Ausfüllung).

Zur Bewertung des Nutzens aber müßte die durch die Zusatzinformation bewirkte Verhaltens- und Entscheidungsänderung der Kerngruppenmitglieder bzw. der Interessengruppen abgeschätzt und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Erreichung des Oberziels bewertet werden. Ist eine Erfolgzurechnung schon bei der nachträglichen Analyse von Entscheidungsprämissen aufgrund der vielfältigen Verbundeffekte höchstens als Tendenzaussage möglich, so muß eine derartige Nutzenbewertung von entscheidungsrelevanten Informationen *ex ante* völlig im Spekulativen verbleiben. Es ist aber zu vermuten, daß der Informationswert sowie die *Verhaltens- und Entscheidungsrelevanz* der vorgeschlagenen

---

<sup>3</sup> Sie betreffen auch die praktische Anwendung der in den vorigen Kapiteln diskutierten Ansätze, sollen jedoch hier vorwiegend anhand des zuletzt besprochenen Modells erörtert werden.

<sup>4</sup> Zum Problem des Informationswertes vgl. insbesondere Albach (1969), Kappler (1975), Wild (1971).

Indikatorsysteme aufgrund ihrer, wenn auch nur in groben Zügen möglichen, realtheoretischen Fundierung höher ist als bei herkömmlichen Zahlen- und Berichtsgliederungen. Allerdings setzt eine solche Erwartung voraus, daß die Informationsverwender eine realtheoretisch orientierte Problemsicht haben, was keineswegs selbstverständlich ist. Zusätzlich läßt sich aber aufgrund der Einfachheit der Modellstruktur die *Akzeptanz* des Systems positiv einschätzen<sup>5</sup>. Nicht zuletzt beeinflußt auch der zeitliche Horizont des Unternehmungspolitikers die Frage der Nutzenbewertung des Modells in der Praxis. Solange die Mitglieder der Unternehmungsführung für relativ kurzfristige Zeiträume Erfolge nachweisen und Handlungen legitimieren müssen, ist die positive Einschätzung eines auf Langfristinformationen angelegten Modells geringer als bei stärker ausgeweiteten Handlungshorizonten<sup>6</sup>.

Zieht man angesichts der Schwierigkeiten einer Nutzenermittlung notgedrungen die leichter ermittelbaren und früher anfallenden *Informationskosten als Ersatzmaßstab* des Informationswerts heran, so dürfte sich zeigen, daß die empirische Realisierung des diskutierten Informationssystems ähnlich aufwendig sein wird wie die Datensammlung im klassischen Rechnungswesen sowie die Markt- und Personalforschung. Dies liegt vor allem an den stets recht kostenintensiven Erhebungen subjektiver Daten. Die objektiven Daten sind demgegenüber in vielen Fällen einfacher zu ermitteln (technische Daten, Aufbereitung von Informationen des Rechnungswesens und der Statistik). In manchen Fällen kann aber auch die Beschaffung objektiver Daten Kostenprobleme aufwerfen (z. B. Meßeinrichtungen für Umweltbelastungen). Die Verwandtschaft der Erhebungsprobleme zu den Aufgaben von eventuell bestehenden Informationsbeschaffungsinstanzen kann sich kostenmindernd auswirken, wenn dadurch die vorhandenen Instanzen besser ausgelastet bzw. Synergieeffekte erzielt werden können<sup>7</sup>.

Die Neuartigkeit, die Kostenintensität und die Erläuterungsbedürftigkeit der diskutierten Methoden legen zunächst eine *probeweise, partielle Einführung und Ergänzung der Erfolgsanalyse* nahe. Durch eine „Politik der kleinen Schritte“, die beim „turbulentesten Beziehungsfeld“<sup>8</sup> der

<sup>5</sup> Gemessen an den sechs Anforderungen, die Little (1970), S. B - 470 f., an die Entscheidungsrelevanz von Modellen für die Praxis stellt, scheint der Entwurf eine gewisse Relevanz beanspruchen zu können. Die Kriterien sind: Strukturelle Einfachheit, Robustheit, leichte Handhabbarkeit, Anpassungsfähigkeit, Vollständigkeit für wichtige Zusammenhänge, einfache Sprache.

<sup>6</sup> Vgl. zu dieser Problematik auch Oettle (1972), S. 201, Solow (1974), Picot (1975 a), S. 5.

<sup>7</sup> Auf die organisatorischen Probleme der Gewinnung von wichtigen unternehmungspolitischen Daten durch interne und/oder externe Instanzen soll hier nicht eingegangen werden. Vgl. dazu z. B. die Überlegungen von Marr (1974), S. 365 ff. zur Institutionalisierung einer innerbetrieblichen Meinungsforschung.

<sup>8</sup> Vgl. Emery/Trist (1965).

Organisation ansetzt, lassen sich Erfahrungen gewinnen und spätere Erweiterungs-schritte abwägen.

Anders als die Realisierungserwägungen auf freiwilliger Basis sind Erweiterungen der internen und externen Rechenschaft zu beurteilen, zu denen die Unternehmungen analog den hier diskutierten Möglichkeiten vom Gesetzgeber verpflichtet würde. Ob es zu einer solchen Verpflichtung kommt und in welchem Ausmaß, ist schwer abzusehen. Dies hängt im wesentlichen von dem Eintreten und der Dauerhaftigkeit der öffentlichen Relevanzbedingungen und damit auch von der gesamtwirtschaftlichen Lage ab, ferner von der Weiterentwicklung und Verfeinerung der verfügbaren Informationsmethoden. Grundsätzlich ist zu erwarten, daß der Gesetzgeber eher die Erhebung objektiver Indikatoren vorschreiben wird, die als stellvertretend (gültig) für die subjektiven Interessen der Betroffenen angesehen werden; sie sind besser nachprüfbar und weniger leicht manipulierbar als subjektive Datenanforderungen.

Zu (2): Angesichts der Kostensituation und der offenen methodischen Probleme ist der aus Gründen der Vergleichbarkeit wünschenswerte, streng periodische Vollzug der ergänzenden Erhebungen für alle Beziehungsfelder nicht sehr wahrscheinlich. Wahrscheinlicher ist eine *gelegentliche* Ergänzung (z. B. alle 2 bis 5 Jahre), um z. B. strategische Unternehmungsentscheidungen mit Hilfe einer umfassenden Erfolgsbeurteilung besser zu fundieren. Eine streng *periodisierte* Erweiterung der Erfolgsanalyse erscheint eher für einzelne, aktuell wichtige Teilbereiche (z. B. Umweltbelastungen, Belegschaft) denkbar, wobei eine Erhöhung des Formalisierungsgrades der skizzierten Vorschläge notwendig würde. Vorzustellen ist auch, daß der weniger aufwendige, objektive Teil des Indikatorensystems streng periodisch realisiert wird, seine Vervollständigung durch subjektive Größen jedoch nur sporadisch zur Kontrolle der Relevanz der objektiven Indikatoren vorgenommen wird. Ein derartiges Vorgehen setzt relativ stabile kognitive Strukturen bei den Interessengruppen voraus. Ferner läßt sich bei gelegentlicher Verwendung das aufgezeigte theoretische und methodische Instrumentarium auch auf die Projekterfolgsanalyse und -prognose (z. B. bei Investitionen) übertragen, womit sich die Betrachtungsweise einer stärker verhaltensorientierten Nutzen-Kosten-Analyse angleichen würde<sup>9</sup>.

Zu (3): Das Problem der Kontrolle ist vor allem für die freiwillige Erstellung von Bedeutung<sup>10</sup>. Wegen des beträchtlichen methodischen und

---

<sup>9</sup> Diese wäre nicht allein ökonomisch-theoretisch auszurichten (dafür typisch Mishan [1975]), sondern um organisations- und verhaltenstheoretische Aspekte zu ergänzen; vgl. etwa die Vorschläge von Spier (1971) zur verhaltenswissenschaftlichen Fundierung der Nutzen-Kosten-Analyse; ferner zur Beurteilung von Investitionen Picot (1975 a).

<sup>10</sup> Die Kontrolle der öffentlich verordneten erweiterten Rechenschaft wirft natürlich auch erhebliche Probleme auf (vgl. z. B. Heigl (1974), S. 2270), ist

inhaltlichen Gestaltungsspielraums anlässlich des formalen Aufbaus eines Indikatorensystems besteht prinzipiell die Möglichkeit, recht unterschiedliche Resultate mit ähnlicher Plausibilität zu vertreten. Die freiwillige unternehmungsinterne Anwendung erfordert demnach Erläuterungen bzw. Kontrollen in zweierlei Hinsicht<sup>11</sup>:

Zum einen sind die *inhaltliche Auswahl*, die *kausale Zuordnung* und die *meßmethodische Operationalisierung* der Kenngrößen zu begründen und regelmäßig zu überprüfen, um eine verzerrte oder veraltete Abbildung der Beziehungsfelder möglichst weitgehend zu vermeiden. Dieses Begründungs- bzw. Relevanzproblem läßt sich allgemeingültig nicht lösen, da es in hohem Maße wahrnehmungs- und erfahrungsabhängig ist. Durch Diskussion und Ausarbeitung von allgemeinen Richtlinien läßt sich die Nachvollziehbarkeit der inhaltlichen Ausgestaltung jedoch erhöhen. Als Beispiele dafür lassen sich vorstellen: Befragungen von repräsentativen Betroffenen, von Experten oder Behörden zur Erfassung gegenwärtiger und künftiger Problemfelder; Bildung von innerorganisatorischen und/oder außerorganisatorischen Expertengruppen, in denen bestimmte Konsensquoten über die Prognose der Verhaltensrelevanz eines Problems und über die Einbeziehung eines Indikators erreicht werden müssen<sup>12</sup>; Erstellung von qualitativen „Sensitivitätsanalysen“ z. B. durch externe Berater oder Innenrevisoren, um festzustellen, inwieweit sich das Bild der Erfolgsbeurteilung verändert, wenn bestimmte Größen oder Meßmethoden nicht einbezogen werden.

Zum anderen ist die *verfahrenstechnische Anwendung* der Erhebungsmethoden, die zur empirischen Ausfüllung eines entworfenen Indikatorensystems benutzt werden, zu überprüfen. Die hierbei anfallenden Aufgaben betreffen das klassische Gebiet der Innenrevision und können von dieser oder einer ähnlichen Kontrollinstanz erfüllt werden.

Zu (4): Gemäß dem bisherigen Gang der Arbeit ist die erweiterte Erfolgswürdigung in erster Linie ein Hilfsmittel für die Entscheidungen von organisationsinternen Adressaten über die mittel- und langfristige Unternehmungspolitik, d. h. also vor allem für die Mitglieder der *Kerngruppe*. Auf deren Informationsbedarf sind deshalb Modellbildung und Detaillierungsgrad der Informationen zugeschnitten, und aus dieser inter-

---

jedoch aufgrund der von vornherein geringeren inhaltlichen und meßmethodischen Gestaltungsspielräume der vorgeschriebenen Rechenschaftspflichten weniger komplex als im Falle der freiwilligen Anwendung.

<sup>11</sup> Derartige Probleme tauchen im übrigen bei der praktischen Anwendung von nahezu allen nicht streng formalisierten betriebswirtschaftlichen Informationsverarbeitungs- und Entscheidungssystemen auf (z. B. in der Marktforschung oder in der Investitionsplanung).

<sup>12</sup> Vgl. die Analogie zu dem in Kap. III. 211. diskutierten Problem der Operationalisierung des Kausalitätsbegriffs. Zu den inexakten Prognosemethoden z. B. Kirsch et al. (1973), S. 593 ff.

nen Adressierung<sup>13</sup> begründet sich auch die Einbeziehung von weit interpretierbaren Meßansätzen sowie von zum Teil spekulativen Kausalrelationen.

Wird in der unternehmungspolitischen Erfolgsbewertung und in der anschließenden Entscheidungsfindung den Aussagen der hier diskutierten Erweiterungen Gewicht beigemessen, so ist eine vollständige oder teilweise bzw. mit zusätzlichen Erläuterungen versehene Weitergabe der Analyseergebnisse sowohl an interne Instanzen als auch an externe Gruppen denkbar. *Intern* könnten solche Zusatzinformationen problem-anregende und verhaltensteuernde Wirkungen im Sinne von zusätzlichen indikativen oder imperativen Entscheidungsprämissen haben (z. B. die Weitergabe von Indikatorwerten mit Aufforderungs- und Vorgabecharakter an mittlere und untere Instanzen). *Extern* könnten sie zu einer Unterstützungssicherung bei den Interessengruppen führen (z. B. Bekanntmachung von vergleichsweise günstigen Umweltbelastungszahlen oder Erhebungen zur Konsumentenzufriedenheit). Wegen des Risikos, daß die Publikationen von ungünstigen Werten noch problemverstärkend wirkt, ist eine freiwillige regelmäßige und umfassende Unterrichtung der externen Interessengruppen nicht zu erwarten. Will man dieses, aus der Sicht der Koalitionstheorie wünschenswerte, Informationsziel erreichen, so erscheint eine *gesetzliche Normierung* unumgänglich. Sofern die öffentliche Normierung die relevanten Problembereiche der diversen Beziehungsfelder zwischen Unternehmung und Umwelt adäquat erfaßt, ginge davon auch ein Anstoß zur Verminderung unerwünschter externer Effekte aus; die *Publizitätskonkurrenz* würde der Inkaufnahme bzw. der informationspolitischen Minderung von extern verursachten Belastungen entgegenwirken.

Zu (5): Die Ausführungen in dieser Arbeit bezogen sich hauptsächlich auf die Erweiterung der nachträglichen Erfolgsanalyse. Sollte sich die Methodik im Grundsatz bewähren, so stünde einer Erweiterung zu einer perioden- und/oder projektbezogenen *Erfolgsplanung und -kontrolle* für die betrachteten Hintergrundgebiete der Erfolgspolitik nichts im Wege. Trotz der dabei verstärkt auftretenden Prognose-, Zurechnungs- und deren Gestaltung und zu einer Stabilisierung der vielfältigen Beziehungsbewertungsprobleme könnte eine derartige Entwicklung zu einer aktiven zwischen Unternehmung und Umwelt beitragen. Allerdings sollte ein solcher Schritt nicht unternommen werden, ehe die Probleme der ex post-Analyse ausgiebiger diskutiert und bewältigt worden sind.

Daneben läßt die Analyse *Anregungen für die Selbstdarstellung und das Verhalten gegenüber den verschiedenen Gruppen in der Unternehmungsumwelt* erwarten. Dort, wo positive Einstellungen und Erfolgs-

---

<sup>13</sup> Einschließlich der damit verbundenen Informations- und Mitwirkungspflichten und -rechte, die sich aus der Unternehmungsverfassung herleiten.

beiträge diagnostiziert werden, wird deren Stabilisierung versucht; dort, wo sich Konflikte abzeichnen, wird eine Verminderung der Konfliktursachen in der Unternehmung oder eine informationspolitische Veränderung der kognitiven Struktur auf Seiten der Interessengruppen angestrebt. Neben dem informationspolitischen Instrumentarium der Öffentlichkeitsarbeit stehen der Unternehmung zur Abschwächung von Konfliktbereichen vor allem noch die Sanierung und die Partizipation der Betroffenen zur Verfügung<sup>14</sup>.

Die *Öffentlichkeitsarbeit* zielt auf eine Abschwächung, Beseitigung oder Umwandlung der Einstellungen, die die Relevanz z. B. eines negativen externen Effekts ausmachen. Durch Einwirkung auf den Informationsstand versucht hier die Unternehmung, die kognitive Basis der Betroffenen zu verändern (z. B. Aufklärung über Umweltschutzaufwand, Verharmlosung von Umweltbelastungen). Inwiefern eine derartige Politik der Einstellungsänderung gelingt, hängt von der Offenkundigkeit der Absicht, von der Glaubwürdigkeit des Informationssenders, von der Gestaltung des Informationsinhalts, vom Medium und von der Terminierung der Informationen sowie von der Situation des Empfängers ab<sup>15</sup>.

Die Aktivität *Sanierung* soll eine Wiedergutmachung bzw. künftige Vermeidung der verursachten Beeinträchtigungen und damit eine Beseitigung des Konfliktherds herbeiführen. Die Unternehmung macht sich hier stärker zur Betroffenen ihrer Entscheidungskonsequenzen, indem sie die Konfliktursache von sich aus beseitigt (z. B. nachträglicher Ausbau der Unfall- und Umweltschutzeinrichtungen, Intensivierung der Forschung) oder die Schäden trägt (z. B. Gewährung von Nachlässen an enttäuschte Käufer, Zahlung von Unfallrenten, indirekte Kompensation von mittelbaren Gesundheits- oder Umweltbelastungen durch Spenden).

Durch *Partizipation* schließlich sollen die Betroffenen selbst in einen Diskussionsprozeß mit der Unternehmung geführt werden, damit sie auf diese Weise ihre Einstellungen überprüfen und Entscheidungen über die Verminderung entstandener bzw. Verhinderung zukünftiger Schäden mittragen können (Loyalitätssicherung). Dies kann fallweise und informal (z. B. Verhandlungen mit Anliegern) oder regelmäßig und institutionalisiert zusätzlich zu den gesetzlichen Partizipationspflichten<sup>16</sup> erfolgen (z. B. Bildung von Verbraucherbeiräten, Reservierung von Aufsichtsratsmandaten für betroffene Gruppen)<sup>17</sup>. Das „optimale“ Partizipationsausmaß ist aus Unternehmungssicht dann erreicht, wenn die Summe aus

<sup>14</sup> Vgl. zu dieser Systematisierung auch Picot (1975 a), S. 9 ff.

<sup>15</sup> Vgl. den Überblick bei Klis (1970), S. 91 ff.

<sup>16</sup> Vgl. dazu etwa Mitbestimmungsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, besonders §§ 90, 91, 106 sowie Bundes-Immissionsschutzgesetz, §§ 53 - 58 zur Funktion des Immissionsschutzbeauftragten.

<sup>17</sup> Zu Formen und Intensitäten der Partizipation vgl. Kap. III. 22.

den zusätzlichen Kosten der Konsensfindung (z. B. Zeitaufwand, Ausgleichszahlungen) und den erwarteten unternehmungsbezogenen Folgekosten einer verursachten Beeinträchtigung (z. B. Abwanderung, Widerspruch von Organisationsteilnehmern, Prozeßkosten) ein Minimum erreicht<sup>18</sup>.

Für den Einsatz eines jeden der drei genannten Instrumenttypen gilt, daß die dadurch jeweils entstandenen zusätzlichen internen Belastungen den Wert der erwarteten Verringerung eines Konfliktbereichs mit der Unternehmungsumwelt nicht übersteigen. Da die Nützlichkeit von derartigen Verhaltensweisen nur schwer abzuschätzen ist, dürfte häufig auf die am wenigstens aufwendige Reaktionsart zurückgegriffen werden, und das ist wohl in vielen Fällen die der informationspolitischen Öffentlichkeitsarbeit. Erst wenn der aktuelle externe Druck auf die Unternehmung durch zusätzliche Forderungen oder Unterstützungsverminderungen der Interessengruppen sehr stark, das Konfliktpotential also zum aktuellen Konflikt zu werden droht, wird die Unternehmung aufwendigere Instrumente wie Sanierung oder Partizipation einsetzen.

Damit die — hier nur angedeutete — Umweltpolitik der Unternehmung nicht nur reaktiv, sondern auch, und zunehmend, *antizipativ* angelegt sein kann, müssen erweiterte Informationsgrundlagen zur Verfügung stehen. Die in dieser Arbeit diskutierten Möglichkeiten einer erweiterten Erfolgsanalyse für Unternehmungen könnten dafür eine notwendige Bedingung sein.

---

<sup>18</sup> In Analogie zu Buchanan/Tullock (1962), S. 63 ff.

## Literaturverzeichnis

- Ackerman, R. W.* (1973), How Companies Respond to Social Demands, in: Harvard Business Review July/Aug. 1973, S. 88 - 98.
- Adam, D.* (1970), Entscheidungsorientierte Kostenbewertung, Wiesbaden 1970.
- Albach, H.* (1969), Informationswert, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1969, Sp. 720 - 727.
- (Hrsg.) (1974), Das Unternehmen in der Gesellschaft, Wiesbaden 1974.
- Albert, H.* (1974), Zur Theorie der Konsumnachfrage, in: Forschungslogik der Sozialwissenschaften, hrsg. v. G. Eberlein, W. Kroeber-Riel u. W. Leinfellner, Düsseldorf 1974, S. 227 - 283.
- Alford, R. F. G.* (1956), Marshall's Demand Curve, in: *Economica* 23/1956, S. 23 - 48.
- Alpert, M. I.* (1971), Pricing Decisions, Glenview, Ill., London 1971.
- American Accounting Association (1971), Report of the Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness, in: The Accounting Review, Supplement zu 46/1971, S. 164 - 211.
- (1973), Report of Committee on Environmental Effects of Organizational Behavior, in: The Accounting Review, Supplement zu 48/1973, S. 72 - 119.
- (1973 a), Report of the Committee on Human Resource Accounting, in: The Accounting Review, Supplement zu 48/1973, S. 168 - 185.
- × — (1974), Report of the Committee on the Measurement of Social Costs, in: The Accounting Review, Supplement zu 49/1974, S. 99 - 113.
- (1975), Report of the Committee on Social Costs, Manuskript (vorgesehen für das Supplement zu 50/1975).
- Ansoff, H. I.* (1975), An Applied Managerial Theory of Strategic Behavior, European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper No. 75 - 12, Brüssel, März 1975.
- (et al. 1974), *Declerck, R. P., Hayes, R. L.*, From Strategic Planning to Strategic Management, European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper No. 74 - 32, Brüssel, Juni 1974.
- Paper No. 74 - 32, Brüssel, Juni 1974.
- Arrow, K. J.* (1963), Social Choice and Individual Value, 2. Aufl., New York 1963.
- (1973), Social Responsibility and Economic Efficiency, in: Public Policy 21/1973, S. 303 - 317.
- Banner, D., Baker, G.* (1973), Human Resource Accounting: A Critical View, in: MSU-Business Topics Autumn 1973, S. 45 - 52.
- Barksdale, H. C., Darden, B.* (1971), Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept, in: Journal of Marketing 35/1971, S. 29 - 36.

- Barnett, A. H., Caldwell, J. C.* (1974), Accounting for Corporate Social Performance: A Survey, in: Management Accounting Nov. 1974, S. 23 - 26.
- Basler, E.* (1972), Knappheitsindex, Ein Beitrag zum Thema der Lebensraumverknappung, in: Wirtschaft und Recht 24/1972, S. 10 - 20.
- Bauer, R. A.* (Hrsg.) (1966), Social Indicators, Cambridge, Mass., London 1966.
- (1973), The Future of Corporate Social Accounting, in: Corporate Social Accounting, hrsg. v. M. Dierkes u. R. A. Bauer, New York usw. 1973, S. 389 - 404.
- (1974), The Corporate Social Audit: Getting on the Learning Curve, in: The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society, hrsg. v. S. P. Sethi, Los Angeles 1974, S. 81 - 90.
- , *Fenn, D. H. jr.* (1972), The Corporate Social Audit, New York 1972.
- — (1973), What is a Corporate Social Audit?, in: Harvard Business Review Jan/Febr. 1973, S. 37 - 48.
- Baumhart, R.* (1968), Ethics in Business, New York usw. 1968.
- Baumol, W. J.* (1970), Enlightened Self-Interest and Corporate Philanthropy, in: A New Rationale for Corporate Social Policy, Committee for Economic Development, Supplementary Paper No. 31, New York 1970, S. 3 - 19.
- (1972), On Taxation and the Control of Externalities, in: American Economic Review 62/1972, S. 307 - 322.
- *Oates, W. E.* (1971), The Use of Standards and Prices for Protection of the Environment, in: The Economics of Environment, Papers from Four Nations, hrsg. v. P. Bohm u. A. V. Kneese, London 1971, S. 53 - 65.
- Bea, F. X.* (1973), Die Verteilung der Lasten des Umweltschutzes nach dem Verursacherprinzip, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 2/1973, S. 453 - 457.
- Beckerath, E. v., Giersch, H.* (Hrsg.) (1963), Probleme der normativen Ökonomik und der wirtschaftspolitischen Beratung, Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F. Bd. 29, Berlin 1963.
- Bell, D.* (1972), The Corporation and Society in the 1970's, in: The Public Interest 1972, S. 5 - 32.
- Bergson, A.* (1975), A Note on Consumer's Surplus, in: Journal of Economic Literature 13/1975, S. 38 - 44.
- Berthel, J.* (1973), Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart 1973.
- Betriebswirtschaftliche Kosten von Umweltschutzmaßnahmen (1972) und ihre gesamtwirtschaftliche Auswirkung, Eine Zusammenfassung neuerer Ermittlungen, aus dem Amerikanischen übersetzt von H.-A. Möller, Berlin 1972.
- Betriebswirtschaftlicher Ausschuß (1973) des Verbandes der Chemischen Industrie e. V., Erfassung und Verrechnung der Aufwendungen für den Umweltschutz in der Chemischen Industrie, in: Der Betrieb 26/1973, S. 2053 - 2057.
- (1975) des Verbandes der Chemischen Industrie e. V., Das Unternehmen in der Gesellschaft, in: Der Betrieb 28/1975, S. 161 - 173.
- Biervert, B.* (1974), Soziomarketing und Qualität des Lebens, in: Konsum und Qualität des Lebens, hrsg. v. B. Biervert, K.-H. Schaffartzik u. G. Schmölbers, Opladen 1974, S. 305 - 342.

- Blalock*, H. M. (Hrsg.) (1971), *Causal Models in the Social Sciences*, Chicago, New York 1971.
- Blaug*, M. (1971), *Systematische Theoriegeschichte der Ökonomie*, übersetzt von J. Hengstenberg, Bd. 1, München 1971.
- (1975), *Systematische Theoriegeschichte der Ökonomie*, übersetzt von J. Hengstenberg, Bd. 3, München 1975.
- Bohm*, P., *Kneese*, A. V. (Hrsg.) (1971), *The Economics of Environment, Papers from Four Nations*, London 1971.
- Bohmert*, F. (1974): Der Auftrag der Unternehmung zur Verbesserung der Lebensqualität, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 26/1974, S. 367 - 377.
- Borchardt*, K. (1965), *Volkswirtschaftliche Kostenrechnung und Eigentumsverteilung, Bemerkungen zum Problem der Sozialkosten*, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 178/1965, S. 70 - 79.
- Bowman*, E. H. (1974), *Some Research on Corporate Social Responsibility as Coping*, European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper No. 74 - 29, Brüssel, Juni 1974.
- Braun*, F. (1974), *Rechenschaftslegung zur Umweltbelastung und zum Umweltschutz von Industrieunternehmen, Grundriß für Manager, Berater und Wirtschaftswissenschaftler*, Berlin 1974.
- Briefs*, U. (et al. 1974), *Küller, H.-D., Scheibe-Lange, I., Betriebliches Rechnungswesen und Mitbestimmungs-Informationen*, in: *Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung*, hrsg. v. N. Koubek, H.-D. Küller u. I. Scheibe-Lange, Frankfurt 1974, S. 84 - 107.
- Brockhoff*, K. (1973), *Gebührenbestimmung für die Abwasserableitung, Gutachten erstattet für die Vereinigung Industrieller Kraftwirtschaft*, Essen 1973.
- (1975), *Gesellschaftsbezogene Berichterstattung der Unternehmen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 27/1975, S. 30 - 39.
- Brodén*, P. (1975), *A Frame of Reference for Approaching the Phenomenon of Turbulence*, European Institute for Advanced Studies in Management, Working Paper No. 75 - 5, Brüssel, Januar 1975.
- Browne*, M. N., *Haas*, P. F. (1974), *Social Responsibility: The Uncertain Hypothesis*, in: *MSU-Business Topics Summer 1974*, S. 47 - 51.
- Bruggemann*, A. (et al. 1975), *Groskurth, P., Ulich, E., Arbeitszufriedenheit*, Bern usw. 1975.
- Brummet*, R. L. (1973), *Total Performance Measurement*, in: *Management Accounting* Nov. 1973, S. 11 - 15.
- Buchanan*, J. M. (1971), *Ceteris paribus: Einige Bemerkungen zur Methodologie*, in: *Gegenstand und Methoden der Nationalökonomie*, hrsg. v. R. Jochimsen u. H. Knobel, Köln 1971, S. 285 - 296.
- , *Tulloch*, G. (1962), *The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy*, Ann Arbor, Mich., 1962.
- Bullinger*, M. (et al. 1974), *Rincke, G., Oberhauser, A., Schmidt, R. B., Das Versursacherprinzip und seine Instrumente, Eine interdisziplinäre Untersuchung*, Berlin 1974.

- Bungard, W., Lück, H. E. (1974), Forschungsartefakte und nicht-reaktive Meßverfahren, Stuttgart 1974.
- Bunz, A. R. (et al. 1974), Jansen, R., Schacht, K., Qualität des Arbeitslebens, Soziale Kennziffern zu Arbeitszufriedenheit und Berufschancen, Forschungsauftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1974.
- Campbell, A. (1972), Aspiration, Satisfaction and Fulfillment, in: The Human Meaning of Social Change, hrsg. v. A. Campbell u. Ph. E. Converse, New York 1972, S. 441 - 466.
- Chamberlain, N. W. (1973), The Limits of Corporate Responsibility, New York 1973.
- Charnes, A. (et al. 1973), Cooper, W. W., Kozmetsky, G., Measuring, Monitoring and Modelling Quality of Life, in: Management Science 19/1973, S. 1172 - 1188.
- Chmelik, G. (1972), Die Gewinnpolitik der Aktiengesellschaft, Diss. München 1972.
- Coase, R. H. (1960), The Problem of Social Cost, in: Journal of Law and Economics 3/1960, S. 1 - 44.
- Collins, J. W., Ganotis, Ch. G. (1974), Managerial Attitudes Toward Corporate Social Responsibility, in: The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society, hrsg. v. S. P. Sethi, Los Angeles 1974, S. 303 - 320.
- Commoner, B. (1971), The Closing Circle, Nature, Man, and Technology, New York 1971.
- Conn, D. (1972), The Evaluation of Social Costs and Benefits, in: Industrial Marketing Management 2/1972, S. 35 - 44.
- Crawford, C. M. (1970), Attitudes of Marketing Executives Toward Ethics in Marketing Research, in: Journal of Marketing 34/1970, S. 46 - 52.
- Currie, J. M. (et al. 1971), Murphy, J. A., Schmitz, A., The Concept of Economic Surplus and Its Use in Economic Analysis, in: Economic Journal 81/1971, S. 741 - 799.
- Cyert, R. M., March, J. A. (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N. J. 1963.
- Dahmén, E. (1972), Umweltschutz und ökonomische Systeme, in: Umweltgefährdung und Gesellschaftssystem, hrsg. v. M. Glasgow, München 1972, S. 61 - 72.
- Davis, K., Blomstrom, R. L. (1971), Business, Society, and Environment: Social Power and Social Response, 2. Aufl., New York usw. 1971.
- Day, G. S. (1973), The Role of the Consumer in the Corporate Social Audit, in: Corporate Social Accounting, hrsg. v. M. Dierkes u. R. A. Bauer, New York usw. 1973, S. 117 - 129.
- Deininger, R. A. (Hrsg.) (1974), Design of Environmental Information Systems, Ann Arbor, Mich., 1974.
- Derfuß, J. (1974), Erfolgsermittlung bei gewerblichen und ländlichen Genossenschaften, Zur Frage der Ziele, Maßstäbe und Erfolge genossenschaftlicher Arbeit, Wiesbaden 1974.

- Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hrsg.) (1971), *Umweltforschung, Aufgaben und Aktivitäten der DFG 1950 bis 1970*, Bonn - Bad Godesberg 1971.
- Deutsches Industrieinstitut (1972), *Lebensstandard — Lebensqualität, Umweltschutz zwischen Wunsch und Wirklichkeit*, Köln 1972.
- Dichtl, E. (1970), *Die Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit eines Produkts als Grundlage der Gestaltung des Produktionsprogramms*, Berlin 1970.
- (1975), *Ansatzpunkte zur Messung der Bedürfnisbefriedigung*, in: *Die Unternehmung* 29/1975, S. 1 - 21.
- Dick, E. (1973), *Untersuchungen einiger Grundprobleme der Wohlfahrtsökonomik, Gesellschaftliche Ziele, Pareto-Optimum, soziale Kosten*, Tübingen 1973.
- Dierkes, M. (1974), *Die Sozialbilanz, Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem*, Frankfurt/M. 1974.
- , Bauer, R. A. (Hrsg.) (1973), *Corporate Social Accounting*, New York usw. 1973.
- , Freund, K. P. (1974), *Personalaufwand: Neuer Aktivposten in der Bilanz*, in: *Plus Heft 2* 1974, S. 58 - 63.
- Dlugos, G. (et al. 1972), Eberlein, G., Steinmann, H. (Hrsg.), *Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Eine methodologische Kontroverse*, Düsseldorf 1972.
- Dürhammer, W. M. (1974), *Zum Problem der Sozialbilanz*, in: *Der Betrieb* 27/1974, S. 2365 - 2368.
- Duncan, W. J. (1973), *Decision Making and Social Issues, A Guide to Administrative Action in an Environmental Context*, Hinsdale, Ill., 1973.
- Ehrt, R. (1967), *Die Zurechenbarkeit von Kosten und Leistungen auf der Grundlage kausaler und finaler Beziehungen*, Stuttgart usw. 1967.
- Eichhorn, P. (1972), *Umweltschutz aus der Sicht der Unternehmenspolitik*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 24/1972, S. 633 - 649.
- (1972 a), *Grundsätzliche Bemerkungen zur Nutzen-Kosten-Analyse*, WIBERA-Sonderdruck Nr. 34, Düsseldorf 1972.
- (1974), *Grundlagen einer gemeinwirtschaftlichen Erfolgsrechnung für Unternehmen*, Frankfurt/M. 1974.
- (1974 a), *Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung*, Göttingen 1974.
- (1974 b), „4288 Arbeitsplätze eingespart“, in: *Wirtschaftswoche* Nr. 26 1974, S. 56 - 61.
- (1975), *Entwurf einer gesellschaftsbezogenen Erfolgsrechnung für öffentliche Unternehmen*, in: *Die Unternehmung in ihrer gesellschaftlichen Umwelt*, hrsg. v. P. Mertens, Wiesbaden 1975, S. 137 - 157.
- Emery, F., Trist, E. (1965), *The Causal Texture of Organizational Environments*, in: *Human Relations* 18/1965, S. 21 - 32.
- Engels, W. (1962), *Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie*, Köln, Opladen 1962.
- Estes, R. W. (1972), *Socio-Economic Accounting and External Diseconomies*, in: *The Accounting Review* 47/1972, S. 284 - 290.
- Etzioni, A. (1975), *Die aktive Gesellschaft, Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse*, übersetzt von Sylvia und Wolfgang Streek, Opladen 1975.

- Evers*, H. (1957), Ein Diskussionsbeitrag zur Frage der Social Costs, in: Raumforschung und Raumordnung 15/1957, S. 157 - 164.
- Fels*, E. (1953), Zur Theorie und Messung nichtadditiver Nachfragefunktionen, Diss. München 1953.
- Fischer*, D. W., *Müller*, F. G. (1974), Ein Beitrag zur Erfassung von Einwirkungen auf die Umwelt, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 130/1974, S. 718 - 732.
- Fischer-Winkelmann*, W. F. (1973), Marginalien zur Konsumentensouveränität als einem Axiom der Marketing-Theorie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 25/1973, S. 161 - 175.
- Fisk*, G. (1974), Marketing and the Ecological Crisis, New York usw. 1974.
- Flamholtz*, E. (1971), A Model for Human Resource Valuation: a Stochastic Prozess with Service Rewards, in: The Accounting Review 46/1971, S. 253 - 267.
- (1972), Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations, in: The Accounting Review 47/1972, S. 666 - 678.
- (1974), Human Resource Accounting, Encino, Cal., 1974.
- Flohr*, H. (1963), Zur Ermittlung des Unternehmungserfolges, in: Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung, Festschrift für Gerhard Weisser, hrsg. v. F. Karrenberg u. H. Albert, Berlin 1963, S. 389 - 402.
- (1964), Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge, Göttingen 1964.
- Freeman*, A. M. III (et al. 1973), *Haveman*, R. H., *Kneese*, A. V., The Economics of Environmental Policy, New York usw. 1973.
- Frey*, B. S. (1972), Umweltökonomie, Göttingen 1972.
- , *Schwödiauer*, G. (1971), Über die zeitliche Nutzung der Natur, in: Schmollers Jahrbuch 91/1971, S. 691 - 710.
- Friedman*, M. (1949), The Marshallian Demand Curve, in: Journal of Political Economy 57/1949, S. 463 - 474.
- (1971), Die soziale Verantwortung der Geschäftswelt, in: Der Unternehmer im Ansehen der Welt, hrsg. v. G. Schmölders, Bergisch-Gladbach 1971, S. 198 - 206.
- Gadomski*, R. (1974), Investitionen im Personalbereich — ein Gegenstand der Rechnungslegung?, in: Die Wirtschaftsprüfung 27/1974, S. 215 - 218.
- Gäfgen*, G. (1974), Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Untersuchungen zur Logik und Bedeutung des rationalen Handelns, 3. Aufl., Tübingen 1974.
- Gaensslen*, H., *Schubö*, W. (1973), Einfache und komplexe statistische Analyse, Eine Darstellung der multivariaten Verfahren für Sozialwissenschaftler und Mediziner, München, Basel 1973.
- Galbraith*, J. K. (1967), The New Industrial State, London 1967.
- Gastil*, R. D. (1973), Social Accounting Versus Social Responsibility, in: Corporate Social Accounting, hrsg. v. M. Dierkes u. R. A. Bauer, New York usw. 1973, S. 93 - 106.
- Gerl*, K. (1975), Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen beim organisationalen Wandel, Dargestellt am Beispiel der Einführung elektronischer Datenverarbeitung, Dissertationsmanuskript München 1975.

- Gesellschaftliche Daten (1973) in der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, Bonn 1973.
- Glagow, M. (Hrsg.) (1972), Umweltgefährdung und Gesellschaftssystem, München 1972.
- Goldman, M. I. (1972), Umweltzerstörung und Umweltvergiftung in der Sowjetunion, in: Umweltgefährdung und Gesellschaftssystem, hrsg. v. M. Glagow, München 1972, S. 73 - 94.
- Gross, B. M. (1966), The State of the Nation: Social Systems Accounting, in: Social Indicators, hrsg. v. R. A. Bauer, Cambridge, Mass., London 1966, S. 154 - 271.
- Grunow, D., Hegner, F. (1972), Überlegungen zur System-Umwelt-Problematik anhand der Analyse des Verhältnisses zwischen Organisation und Publikum, in: Zeitschrift für Soziologie 1/1972, S. 209 - 224.
- Gülden, K. (1972), Schädigungen des Menschen in der Arbeitswelt, in: Sozialisierung der Verluste? Die sozialen Kosten eines privatwirtschaftlichen Systems, hrsg. v. K. W. Kapp u. F. Vilmar, München 1972, S. 128 - 138.
- Günther, U. (1973), Zehn Dateien machen noch keine Datenbank, in: Umwelt Heft 3 1973, S. 37 - 42.
- Gustafson, H. W. (1974), Force-lost Cost Analysis, Beitrag zum Seminar „Das Humankapital der Unternehmen“ im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Bonn, 16. - 18. 9. 1974 (unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript).
- Gutenberg, E. (1973), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Der Absatz, 14. Aufl., Berlin usw. 1973.
- Haberkorn, K. (1973), Zeitgemäße betriebliche Sozialleistungen, München 1973.
- Hackman, J. R., Lawler, E. E. (1971), Employee Reactions to Job Characteristics, in: Journal of Applied Psychology 55/1971, S. 259 - 286.
- Hahn, D., Link, J. (1975), Motivationsfördernde Arbeitsfeldstrukturierung in der Industrie, in: Zeitschrift für Organisation 44/1975, S. 65 - 71.
- Hartmann, H. (1974), Gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen als Ausdruck sozialverantwortlicher Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 26/1974, S. 334 - 344.
- Hasenack, W. (1970), Kostenbewertung, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, hrsg. v. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 942 - 952.
- Hax, K. (1948), Betriebswirtschaftlicher Erfolg und Wirtschaftlichkeitsmessung, in: Die Wirtschaftsprüfung 1/1948, S. 4 - 9.
- Heigl, A. (1974), Konzepte betrieblicher Umweltrechnungslegung, in: Der Betrieb 27/1974, S. 2265 - 2270.
- Heilbronner, R. L. (1973), Im Namen des Profits oder Fahrlässigkeit als Unternehmensprinzip, Reinbek bei Hamburg 1973.
- Heinemann, K. (1966), Externe Effekte der Produktion und ihre Bedeutung für die Wirtschaftspolitik, Berlin 1966.
- (1974), Politische Ökonomie — Heute, Tübingen 1974.
- Heinen, E. (1958), Reformbedürftige Zuschlagskalkulation, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 10/1958, S. 1 - 27.

- Heinen, E.* (1970), Betriebliche Kennzahlen — Eine organisationstheoretische und kybernetische Analyse, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für O. Hintner, hrsg. v. H. Linhardt, P. Penzkofer und P. Scherpf, Stuttgart 1970, S. 227 - 236.
- (1971), Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971.
- (1971 a), Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 41/1971, S. 429 - 444.
- (1972), Zur empirischen Analyse des Zielsystems durch Kennzahlen, in: Die Unternehmung 26/1972, S. 1 - 13.
- (1972 a), Neue Denkansätze für Betriebswirtschaftler, in: Kontaktstudium Ökonomie und Gesellschaft, hrsg. v. R. Molitor, Frankfurt/M. 1972, S. 45 - 51.
- (1973), Determinanten des Konsumentenverhaltens — Zur Problematik der Konsumentensoeveränität, in: Zur Theorie des Absatzes, Festschrift für E. Gutenberg, hrsg. v. H. Koch, Wiesbaden 1973, S. 81 - 130.
- (1974), Handelsbilanzen, 7. Aufl., Wiesbaden 1974.
- (1974 a), Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kostenentscheidungen, 4. Aufl., Wiesbaden 1974.
- (1974 b), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1974.
- (1974 c), Käufersouveränität, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 951 - 966.
- (1974 d), Marktverhalten der Anbieter, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 1438 - 1449.
- , *Picot, A.* (1974), Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 26/1974, S. 345 - 366.
- Hekimian, J. S., Jones, C. H.* (1967), Put People on Your Balance Sheet, in: Harvard Business Review Jan/Febr. 1967, S. 105 - 113.
- Henderson, J. M., Quandt, R. E.* (1973), Mikroökonomische Theorie, Eine mathematische Darstellung, übersetzt von W. Meissner, 3. Aufl., München 1973.
- Herfindahl, O. C., Kneese, A. V.* (1965), Quality of the Environment, An Economic Approach to Some Problems in Using Land, Water and Air, Baltimore 1965.
- Herrick, N. Q.* (1974), Estimating Potential Increases in Labor Productivity, Beitrag zum Seminar „Das Humankapital der Unternehmen“ im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Bonn, 16. - 18. 9. 1974 (unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript).
- Hertz, D. B.* (1973), Checkliste für umweltfreundliche Produkte, in: Absatzwirtschaft Heft 5 1973, S. 42 - 44.
- Hillmann, K. H.* (1971), Soziale Bestimmungsgründe des Konsumentenverhaltens, Stuttgart 1971.
- Hirschman, A. O.* (1970), Exit, Voice, and Loyalty, Responses to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge, Mass., 1970.
- Hondrich, K. O.* (1974), Subjektive Indikatoren der Lebensqualität, in: Soziale Indikatoren, Konzepte und Forschungsansätze II, hrsg. v. W. Zapf, Frankfurt, New York 1974, S. 157 - 166.

- Hotelling, H.* (1931), The Economics of Exhaustible Resources, in: The Journal of Political Economy 39/1931, S. 137 - 175.
- Hoyos, C. G.* (1974), Arbeitspsychologie, Stuttgart usw. 1974.
- Humble, J.* (1973), Social Responsibility Audit, A Management Tool for Survival, o. O. 1973.
- Hunt, J. W.* (1972), The Restless Organisation, Sydney usw. 1972.
- Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (1974), Struktur und Entwicklung von Umweltschutzaufwendungen in der Industrie, Gutachten im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen, erstellt von R. U. Sprenger, München 1974.
- Das Informationssystem (1973) zur Umweltplanung, Umweltbrief Nr. 2, hrsg. v. Bundesministerium des Innern, Bonn 8. Nov. 1973.
- Institut für gewerbliche Wasserwirtschaft und Luftreinhaltung (1972), Kosten unterschiedlicher Anforderungen an die industrielle Abwasserbeseitigung, Berlin 1972.
- Jacob, H.* (1971), Preispolitik, 2. Aufl., Wiesbaden 1971.
- Jacoby, N. H.* (1973), Corporate Power and Social Responsibility, A Blueprint for the Future, New York, London 1973.
- Jäger, P.* (1974), Probleme und Möglichkeiten einer mit sozialen Kosten und Nutzen erweiterten Erfolgswürdigung öffentlicher Betriebe des Personen-Nahverkehrs, Diss. München 1974.
- Jaggi, B., Lau, H.-Sh.* (1974), Toward a Model for Human Resource Valuation, in: The Accounting Review 49/1974, S. 321 - 329.
- Jehle, E.* (1975), Allgemeine Systemtheorie und wissenschaftliche Analyse externer Einflüsse auf das Unternehmungsverhalten, in: Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. E. Jehle, Stuttgart 1975, S. 35 - 51.
- Jenkins, G. D. jr.* (et al. 1975), *Nadler, D. A., Lawler, E. E. III, Cammannn, C.*, Standardized Observations: An Approach to Measuring the Nature of Job, in: Journal of Applied Psychology 60/1975, S. 171 - 181.
- Jöhr, W. A.* (1972), Bedrohte Umwelt: Die Nationalökonomie vor neuen Aufgaben, in: Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, hrsg. v. M. P. v. Walterskirchen, Frauenfeld 1972, S. 41 - 125.
- Johnson, H. L.* (1966), Socially Responsible Firms: An Empty Box or a Universal Set?, in: Journal of Business 39/1966, S. 394 - 399.
- Johnson, O.* (1966), Corporate Philanthropy: An Analysis of Corporate Contributions, in: Journal of Business 39/1966, S. 489 - 504.
- Kade, G.* (1971), Ökonomische und gesellschaftspolitische Aspekte des Umweltschutzes, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 22/1971, S. 257 - 269.
- (1971 a), Umwelt: Durch das Profitmotiv zur Katastrophe, in: Wirtschaftswoche Nr. 40 1971, S.39 - 44.
- Kahn, A. E.* (1966), The Tyranny of Small Decisions: Market Failures, Imperfections, And The Limits of Economics, in: Kyklos 19/1966, S. 23 - 47.
- Kangun, N.* (Hrsg.) (1972), Society and Marketing, An Unconventional View, New York usw. 1972.
- Kapp, K. W.* (1958), Volkswirtschaftliche Kosten der Privatwirtschaft, übersetzt von B. Fritsch, Tübingen, Zürich 1958.

- Kapp, K. W.* (1969), On the Nature and Significance of Social Costs, in: *Kyklos* 22/1969, S. 334 - 347.
- (1972), Environmental Disruption and Social Costs: A Challenge to Economics, in: *Political Economy of Environment, Problems of Method, Papers presented at the symposium held at the Maison des Sciences de l'Homme, Paris 5. - 8. Juli 1971, Paris, The Hague 1972*, S. 91 - 102.
- (1972 a), Zur Theorie der Sozialkosten und der Umweltkrise, in: *Sozialisierung der Verluste? Die sozialen Kosten eines privatwirtschaftlichen Systems*, hrsg. v. K. W. Kapp u. F. Vilmar, München 1972, S. 39 - 48.
- Kappler, E.* (1972), Das Informationsverhalten der Bilanzinteressenten, Ein Beitrag zu einer sozialwissenschaftlich fundierten Theorie der Unternehmenspolitik durch Bilanzinformationen, *Habilitationsschrift München 1972*.
- (1975), Informationskosten aus der Sicht der Informationsökonomik und des Informationsverhaltens, in: *Zeitschrift für Organisation* 44/1975, S. 95 - 104.
- Karsten, D.* (1972), *Umweltpolitik: Argumente für die marktwirtschaftliche Lösung*, in: *Wirtschaftswoche* Nr. 20 1972, S. 37 - 40.
- Kates, R. W.* (1970), Human Perception of the Environment, in: *International Social Science Journal* 22/1970, S. 648 - 659.
- Kieser, A.* (1974), Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, in: *Zeitschrift für Organisation* 43/1974, S. 302 - 314.
- Kirsch, G.* (1974), *Die Betroffenen und die Beteiligten*, München 1974.
- Kirsch, W.* (1971), *Entscheidungsprozesse Bd. III: Entscheidungen in Organisationen*, Wiesbaden 1971.
- (1973), Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in: *Unternehmensführung und Organisation*, hrsg. v. W. Kirsch, Wiesbaden 1973, S. 15 - 40.
- , *Meffert, H.* (1970), *Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden 1970.
- (et al. 1973), *Bamberger, I., Gabele, E., Klein, H.-K.*, *Betriebswirtschaftliche Logistik, Systeme, Entscheidungen, Methoden*, Wiesbaden 1973.
- Klis, M.* (1970), *Überzeugung und Manipulation, Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile*, Wiesbaden 1970.
- Kloidt, H.* (1964), Grundsätzliches zum Messen und Bewerten in der Betriebswirtschaft, in: *Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol*, hrsg. v. E. Grochla, Berlin 1964, S. 283 - 303.
- Knappe, E.* (1974), *Möglichkeiten und Grenzen dezentraler Umweltschutzpolitik, Bekämpfung externer Nachteile durch Verhandlungen*, Berlin 1974.
- Knetsch, J. L., Davis, R. K.* (1966), Comparisons of Methods for Recreation Evaluation, in: *Water Research*, hrsg. v. A. V. Kneese u. St. C. Smith, Baltimore, London 1966, S. 125 - 142.
- Koch, H.* (1970), *Erfolgsrechnung, allgemein*, in: *Handwörterbuch des Rechnungswesens*, hrsg. v. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 461 - 470.
- (1970 a), *Erfolgsrechnung, Analyse der*, in: *Handwörterbuch des Rechnungswesens*, hrsg. v. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 470 - 476.
- Kortzfleisch, G. v.* (Hrsg.) (1971), *Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1971.

- Kroeber-Riel, W.* (1972), Theoretische Konstruktionen und empirische Basis in mikroökonomischen Darstellungen des Konsumentenverhaltens, in: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. G. Dlugos, G. Eberlein u. H. Steinmann, Düsseldorf 1972, S. 209 - 219.
- (Hrsg.) (1972 a), Marketingtheorie, Verhaltensorientierte Erklärungen von Marktreaktionen, Köln 1972.
- (1973), Werbung als beeinflussende Kommunikation, in: Konsumentenverhalten und Marketing, hrsg. v. W. Kroeber-Riel, Opladen 1973, S. 137 - 162.
- (1974), Ideologische Komponenten der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Forschungslogik in den Sozialwissenschaften, hrsg. v. G. Eberlein, W. Kroeber-Riel, W. Leinfellner, Düsseldorf 1974, S. 285 - 303.
- (1974 a), Grundlagen und Technik der emotionalen Werbung, in: Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Festschrift für O. R. Schnutenhaus, hrsg. v. P. Hammann, Berlin 1974, S. 155 - 170.
- Kreutz, H.* (1972), Soziologie der empirischen Sozialforschung, Stuttgart 1972.
- Krum, J. R., Greenhill, R. H.* (1972), The Extent of Industry Self-Regulation through Trade Association Codes of Ethics, in: The Antitrust Bulletin, 17/1972, S. 379 - 392.
- Kühnau, M.* (1959), Zur Systematik der Erfolgsbegriffe in den Periodenerfolgsrechnungen der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 29/1959, S. 77 - 86.
- Kunz, W., Rittel, W.* (1973), UMPILS, in: Umwelt Heft 3 1973, S. 43 - 47.
- Kupsch, P. U.* (1975), Arbeitsproduktivität, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 314 - 326.
- , *Marr, R.* (1975), Personalwirtschaft, in: Industriebetriebslehre — Entscheidungen im Industriebetrieb, hrsg. v. E. Heinen, 4. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 525 - 659.
- Kurzfassung des Umweltgutachtens (1974) des Rates der Sachverständigen für Umweltfragen, Umweltbrief Nr. 5, hrsg. vom Bundesministerium des Innern, Bonn 12. Juni 1974.
- Land, K. C.* (1971), On the Definition of Social Indicators, in: The American Sociologist 6/1971, S. 322 - 325.
- Lange, M.* (1972), Preisbildung bei neuen Produkten, Berlin 1972.
- Langhammer, G.* (1974), Soziale Kosten der Industrie, Eine Begriffsanalyse und Systematisierung aus einzelwirtschaftlicher Sicht, unveröffentlichte Diplomarbeit München 1974.
- Lauschmann, E.* (1959), Zur Frage der „social costs“, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 10/1959, S. 193 - 220.
- Lawler, E. E. III* (1973), Quality of Working Life and Social Accounts, in: Corporate Social Accounting, hrsg. v. M. Dierkes u. R. A. Bauer, New York usw. 1973, S. 154 - 165.
- (1974), Measuring the Human Organization, Beitrag zum Seminar „Das Humankapital der Unternehmen“ im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Bonn, 16. - 18. 9. 1974 (unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript).
- Leibenstein, H.* (1966), Bandwagon-, Snob- und Veblen-Effekte in der Theorie der Konsumentennachfrage, in: Konsum und Nachfrage, hrsg. v. E. u. M. Streissler, Köln, Berlin 1966, S. 231 - 255.

- Leipert, Ch.* (1973), Soziale Indikatoren, Überblick über den Stand der Diskussion, in: Konjunkturpolitik 19/1973, S. 204 - 256.
- (1975), Unzulänglichkeiten des Sozialprodukts in seiner Eigenschaft als Wohlstandsmaß, Tübingen 1975.
- Leitherer, E.* (1974), Betriebliche Marktlehre, Erster Teil: Grundlagen und Methoden, Stuttgart 1974.
- Lepperdinger, H.-J.* (1974), Zur Konzeption einer Umweltsteuer, Ansätze einer umweltorientierten Steuerpolitik, Diss. München 1974.
- Lev, B., Schwartz, A.* (1971), On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements, in: The Accounting Review 46/1971, S. 103 - 112.
- Levitt, Th.* (1958), The Dangers of Social Responsibility, in: Harvard Business Review, Sept/Oct. 1958, S. 41 - 50.
- Likert, R., Bowers, D. G.* (1968), Organizational Theory and Human Resource Accounting, in: American Psychologist 23/1968, S. 585 - 592.
- Linowes, D. F.* (1973), The Accounting Profession and Social Progress, in: The Journal of Accountancy, July 1973, S. 32 - 40.
- Lippe, P. v. d.* (1973), Wirtschaftsstatistik, Stuttgart 1973.
- Little, J. D. C.* (1970), Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus, in: Management Science 16/1970, S. B - 466 - 485.
- Littmann, K.* (1974), Umweltbelastung — Sozialökonomische Gegenkonzepte, Zur Internalisierung externer Effekte, Göttingen 1974.
- Locher, W.* (1933), Die Theorie der Konsumentenrente, Stuttgart 1933.
- Loitlsberger, E.* (1971), Metaökonomische Wertvorstellungen und Rechtsordnungen als Determinanten betriebswirtschaftlicher Theorie, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. G. v. Kortzfleisch, Berlin 1971, S. 79 - 99.
- Lowenthal, D.* (1966), Assumptions Behind the Public Attitudes, in: Environmental Quality in a Growing Economy, hrsg. v. H. Jarret, Baltimore, London 1966, S. 128 - 137.
- Luhmann, N.* (1968), Zweckbegriff und Systemrationalität, Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968.
- (1969), Legitimation durch Verfahren, Neuwied, Berlin 1969.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M.* (1972), Social Issues in Business, Poverty, Civil Rights, Ecology, and Consumerism, New York, London 1972.
- — (Hrsg.) (1972 a), Readings on the Current Social Issues in Business, New York, London 1972.
- Maas, A.* (1970), Nutzen-Kosten-Analyse: Hilfe für Staatliche Entscheidung?, in: Nutzen-Kosten-Analyse und Programmbudget, hrsg. v. H. C. Recktenwald, Tübingen 1970, S. 415 - 421.
- March, J. G., Simon, H. A.* (1958), Organizations, New York 1958.
- Margolis, J.* (1970), Ökonomische Wertung durch Schattenpreise, in: Nutzen-Kosten-Analyse und Programmbudget, hrsg. v. H. C. Recktenwald, Tübingen 1970, S. 127 - 141.

- Marlin, J. T.* (1973), Accounting for Pollution, in: *The Journal of Accountancy* Febr. 1973, S. 41 - 46.
- Marr, R.* (1973), Innovation und Kreativität, Planung und Gestaltung industrieller Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 1973.
- (1974), Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen, Habilitationsschrift München 1974.
- (1975), Fluktuation, in: *Handwörterbuch des Personalwesens*, hrsg. v. E. Gaugler, Stuttgart 1975, Sp. 846 - 855.
- , *Picot, A.* (1975), Absatzwirtschaft, in: *Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb*, hrsg. v. E. Heinen, 4. Aufl., Wiesbaden 1975, S. 419 - 523.
- Marris, R. L.* (1963), A Model of the Managerial Enterprise, in: *Quarterly Journal of Economics* 77/1963, S. 185 - 209.
- Marshall, A.* (1949), *Principles of Economics*, 8. Aufl., 1920, neugesetzt, London usw. 1949.
- Materialienband (1971) zum Umweltprogramm der Bundesregierung, zu Bundestagsdrucksache VI/2710, Bonn, 23. Dez. 1971.
- Mattesich, R.* (1970), Messung und Bewertung, in: *Handwörterbuch des Rechnungswesens*, hrsg. v. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1105 - 1110.
- Mayntz, R.* (et al. 1971), *Holm, K., Hübner, P.*, Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 2. Aufl., Opladen 1971.
- Meade, J. E.* (1973), *The Theory of Economic Externalities, The Control of Environmental Pollution and Similar Social Costs*, Leiden, Genève 1973.
- Meffert, H.* (1971), Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 127/1971, S. 327 - 353.
- Menrad, S.* (1972), Die Problematik der Kostenzurechnung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 1/1972, S. 488 - 494.
- Mertens, P.* (Hrsg.) (1975), *Die Unternehmung in ihrer gesellschaftlichen Umwelt*, Wiesbaden 1975.
- Michael, M.* (1973), *Produktideen und „Ideenproduktion“*, Wiesbaden 1973.
- Michalski, W.* (1965), *Grundlegung eines operationalen Konzepts der Social Costs*, Tübingen 1965.
- Miles, R. E.* (et al. 1974), *Snow, C. C., Pfeffer, J.*, Organization and Environment: Concepts and Issues, in: *Industrial Relations* 13/1974, S. 244 - 264.
- Mishan, E. J.* (1966), Ein Überblick über die Wohlfahrtsökonomik 1939 - 1959, in: *Grundlagen der Wirtschaftspolitik*, hrsg. v. G. Gäfgen, Köln, Berlin 1966, S. 110 - 176.
- (1971), The Postwar Literature on Externalities: An Interpretative Essay, in: *Journal of Economic Literature* 9/1971, S. 1 - 28.
- (1971 a), *Cost-Benefit Analysis, An Informal Introduction*, London 1971.
- (1975), *Elemente der Kosten-Nutzen-Analyse*, übersetzt von H. Schieffer, Frankfurt, New York 1975.
- Möller, H.* (1973), Zum Begriff der Umweltschäden insbesondere im öffentlichen Sektor, in: *Probleme des Industrialismus in Ost und West, Festschrift für H. Raupach*, hrsg. v. W. Gumpel u. D. Keese, München, Wien 1973, S. 439 - 455.

- Moll, W. L. (1973), Taschenbuch für den Umweltschutz I: Chemische und technologische Informationen, Darmstadt 1973.
- Monsen, J. (1972), Social Responsibility and the Corporation: Alternatives for the Future of Capitalism, in: *Journal of Economic Issues* 6/1972, S. 125 - 141.
- Morgenstern, O. (1963), Grundzüge einer neuen Theorie der Nachfrage, in: O. Morgenstern, Spieltheorie und Wirtschaftswissenschaft, Wien, München 1963, S. 129 - 182.
- Müller-Heumann, G. (1975), Ansätze zur Messung der Bedürfnisbefriedigung, in: *Erfolgskontrolle im Marketing*, hrsg. v. F. Böcker u. E. Dichtl, Berlin 1975, S. 127 - 143.
- Müller-Merbach, H. (1973), Umweltplanung und Umweltschutz mit Hilfe des Operations Research, in: Heft Nr. 141 der Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, hrsg. v. H. Kühn u. J. Rau, Dortmund 1973, S. 20 - 33.
- Müller-Wenk, R. (1974), Ein Vorschlag aus einzelwirtschaftlicher Sicht zur Realisierung einer umweltkonformen Wirtschaft, in: *Wirtschaftspolitik in der Umweltkrise, Strategie der Wachstumsbegrenzung und Wachstumslenkung*, hrsg. v. J. Wolff, Stuttgart 1974, S. 268 - 286.
- Myers, J. G. (1973), Measuring and Monitoring the Impact of Advertising, in: *Corporate Social Accounting*, hrsg. v. M. Dierkes u. R. A. Bauer, New York usw. 1973, S. 130 - 141.
- National Association of Accountants (1974), Accounting for Corporate Social Performance, Report of the Committee for Corporate Social Performance, in: *Management Accounting* Febr. 1974, S. 39 - 41.
- Neuberger, O. (1974), Messung der Arbeitszufriedenheit, Verfahren und Ergebnisse, Stuttgart usw. 1974.
- (1974 a), Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart usw. 1974.
- Newstrom, J. W., Ruch, W. A. (1975), The Ethics of Management and The Management of Ethics, in: *MSU-Business Topics Winter 1975*, S. 29 - 37.
- Nicklisch, H. (1932), Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart 1932.
- Nieschlag, R. (et al. 1972), Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 5. Aufl., Berlin 1972.
- Oettle, K. (1970), Thesen zu dem Thema: Kann neben die Rechnung eines Verkehrsunternehmens eine wirtschaftliche Rechnung gestellt werden, in der der Nutzen und die Kosten, die sich für die Volkswirtschaft aus der Tätigkeit dieses Unternehmens ergeben, sichtbar gemacht werden, soweit sie in der betriebswirtschaftlichen Rechnung keinen Niederschlag gefunden haben?, unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript München 1970.
- (1971), Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, in: *Steuerlast und Unternehmungspolitik*, Festschrift für K. Barth, hrsg. v. K. Oettle, Stuttgart 1971, S. 23 - 36.
- (1972), Die moderne Industriegesellschaft und die natürlichen Hilfsquellen als gesellschafts- und wirtschaftspolitisches Problem, in: *Universitas* 27/1972, S. 197 - 202.
- Otto, K. (1973), Warenbeurteilung nach ökologischen Aspekten: Gefährliche Bequemlichkeit, in: *Umwelt* Heft 4 1973, S. 46 - 47.

- Pareto, V. (1909), *Manuel d'économie politique*, Paris 1909.
- Pearce, D. W., Sturmeijer, S. G. (1966), Private and Social Costs and Benefits: A Note on Terminology, in: *Economic Journal* 76/1966, S. 152 - 158.
- Perrow, Ch. (Hrsg.) (1972), *The Radical Attack on Business, A Critical View*, New York usw. 1972.
- Pfaff, M. (1974), Indices of Consumer and Citizen Satisfaction: Measures of the Performance of the Market and Public Economy, in: *Konsum und Qualität des Lebens*, hrsg. v. B. Biervert, H.-K. Schaffartzik u. G. Schmolders, Op-laden 1974, S. 343 - 385.
- Picot, A. (1974), Ethik und Absatzwirtschaft aus marktwirtschaftlicher Sicht, in: *Handwörterbuch der Absatzwirtschaft*, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 562 - 574.
- (1975), Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen — Grundlagen einer erweiterten Erfolgsbeurteilung von Unternehmen, Habilitationsschrift Universität München 1975.
  - (1975 a), Externe Effekte von Investitionsentscheidungen und Bedingungen ihrer Einbeziehung in den Investitionsentscheidungsprozeß — Eine Problemskizze, Vortrag auf der Tagung der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. am 21. 5. 1975 in Bonn, unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript, München 1975.
  - (1975 b), Experimentelle Organisationsforschung, Methodische und wissenschaftstheoretische Grundlagen, Wiesbaden 1975.
  - (1975 c), Zur Frage der Ableitung von empirisch überprüfbaren Aussagen aus systemtheoretischen Ansätzen der Organisationsforschung, in: *Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. E. Jehle, Stuttgart 1975, S. 87 - 105.
- Pigou, A. C. (1930), The Statistical Derivation of Demand Curves, in: *Economic Journal* 40/1930, S. 384 - 400.
- (1932), *The Economics of Welfare*, 4. Aufl., 1932, London, New York 1952 (Nachdruck).
- Pohmer, D., Bea, F. X. (1970), Erfolg, in: *Handwörterbuch des Rechnungswesens*, hrsg. v. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 454 - 461.
- , Kroenlein, G. (1970), Wertschöpfungsrechnung, betriebliche, in: *Handwörterbuch des Rechnungswesens*, hrsg. v. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1913 - 1921.
- Porstmann, R. (1971), Zur Theorie der Nachfrage, unter besonderer Berücksichtigung des Konsumentenüberschusses, Berlin 1971.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968), What Job Attitudes Tell Us About Motivation, in: *Harvard Business Review* Jan/Febr. 1968, S. 118 - 126.
- Preston, L. E. (1975), Corporation and Society: The Search for a Paradigm, in: *Journal of Economic Literature* 13/1975, S. 434 - 453.
- Prosi, G. (1973), Umwelt und wirtschaftliche Entwicklung, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 2/1973, S. 70 - 76.
- Pyle, W. C. (1970), Human Resource Accounting, in: *Financial Analysts Journal* Sept/Oct. 1970, S. 69 - 78.
- Randers, J., Meadows, D. L. (1973), Die Dynamik fester Abfälle, in: *Das globale Gleichgewicht, Modellstudien zur Wachstumskrise*, hrsg. v. D. L. u. D. H. Meadows, Stuttgart 1973, S. 130 - 159.

- Rapoport, A., Chammah, H. (1965), Prisoner's Dilemma, Ann Arbor 1965.
- Rehbinder, E. (1973), Politische und rechtliche Probleme des Verursacherprinzips, Berlin 1973.
- Rehkugler, H. (1972), Die Verteilung einzelwirtschaftlicher Wertschöpfung, Diss. München 1972.
- Reichardt, R. (1970), Dilemmas of Economic Behavior vis-a-vis Environmental Pollution, in: *Kyklos* 23/1970, S. 849 - 865.
- (1970 a), Approaches to the Measurement of Environment, in: *International Social Science Journal* 22/1970, S. 661 - 671.
- Reichwald, R. (1973), Die menschliche Arbeit in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie — Eine methodologische Analyse, Diss. München 1973.
- Rescher, N. (1969), Introduction to Value Theory, Englewood Cliffs, N. J., 1969.
- (1970), Scientific Explanation, New York, London 1970.
- Richman, B. M., Macharzina, K. (1973), The Corporation and the Quality of Life, Part I: Typologies, in: *Management International Review* Heft 4 - 5 13/1973, S. 3 - 26.
- Richter, I. (1960), Die Wirtschaft der „unbezahlten“ Kosten, Zu neueren Veröffentlichungen über die „Sozialkosten“, in: *Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik*, hrsg. v. H.-D. Ortlieb, 5. Jg. Tübingen 1960, S. 217 - 228.
- Ridker, R. G. (1967), Economic Costs of Air Pollution: Studies in Measurement, New York 1967.
- Riebel, P. (1969), Die Fragwürdigkeit des Verursachungsprinzips im Rechnungswesen, in: *Rechnungswesen und Betriebswirtschaftspolitik*, Festschrift für G. Krüger, hrsg. v. M. Layer u. H. Strebel, Berlin 1969, S. 49 - 64.
- (1972), Einzelkosten und Deckungsbeitragsrechnung, Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmerrechnung, Opladen 1972.
- Rohde, K. (1959), Schädigungen der Gesellschaft durch Begleiterscheinungen privater Produktion, in: *ORDO* 11/1959, S. 149 - 192.
- Ronge, V. (1972), Umwelt im kapitalistischen System, in: *Umweltgefährdung und Gesellschaftssystem*, hrsg. v. M. Glagow, München 1972, S. 97 - 123.
- Rothengatter, W. (1974), Konsumentenrente und kompensierende Einkommensvariation — Planungshilfen für die Preis- und Investitionspolitik im Verkehr?, in: *Zeitschrift für Verkehrswissenschaft* 45/1974, S. 1 - 26.
- Rüttinger, B. (et al. 1974), Rosenstiel, L. v., Molt, W., Motivation des wirtschaftlichen Verhaltens, Stuttgart usw. 1974.
- Russell, C. S., Spofford, W. O. jr. (1972), A Quantitative Framework for Residuals Management Decisions, in: *Environmental Quality Analysis, Theory and Method in the Social Sciences*, hrsg. v. A. V. Kneese u. B. T. Bower, Baltimore, London 1972, S. 115 - 179.
- Samuelson, P. A. (1942), Constancy of the Marginal Utility of Income, in: *Studies in Mathematical Economics and Econometrics*, Festschrift für H. Schultz, Chicago 1942, S. 75 - 91.
- (1955), *Foundations of Economic Analysis*, Cambridge, Mass., 1955.
- (1974), Complementarity, An Essay on the 40th Anniversary of the Hicks-Allen Revolution in Demand Theory, in: *Journal of Economic Literature* 12/1974, S. 1255 - 1289.

- Sandig, C.* (1961), Erfolgsrechnung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, hrsg. v. E. Beckerath u. a., 3. Bd., Göttingen 1961, S. 291 - 299.
- Sarrazin, T.* (et al. 1974), *Spreer, F., Tietzel, M.*, Theorie und Realität der Cost-Benefit-Analyse, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 130/1974, S. 51 - 74.
- Scharpf, F.* (1971), Planung als politischer Prozeß, in: Zeitschrift für Verwaltungswissenschaft 4/1971, S. 1 - 30.
- Schmalenbach, E.* (1958), Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, 3. Aufl., bearbeitet von R. Bauer, Köln, Opladen 1958.
- (1963), Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., bearbeitet von R. Bauer, Köln, Opladen 1963.
- Schmid, G.* (1974), Kritische Bemerkungen zur „Indikatorenbewegung“, in: Soziale Indikatoren, Konzepte und Forschungsansätze II, hrsg. v. W. Zapf, Frankfurt, New York 1974, S. 243 - 263.
- Schmidt, R. B.* (1974), Betriebswirtschaftliche Fragen des Verursacherprinzips beim Umweltschutz, Analyse des Problems sowie unternehmungspolitischer Entscheidungsalternativen, in: Das Verursacherprinzip und seine Instrumente, eine interdisziplinäre Untersuchung von M. Bullinger u. a., Berlin 1974, S. 155 - 173.
- (1974 a), Unternehmensphilosophie und Umweltschutz, in: Unternehmensführung, Festschrift für E. Kosiol, hrsg. v. J. Wild, Berlin 1974, S. 123 - 138.
- Schmidt-Sudhoff, U.* (1967), Unternehmerziele und unternehmerisches Zielssystem, Wiesbaden 1967.
- Schneider, D.* (1961), Kostentheorie und verursachungsgemäße Kostenrechnung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 13/1961, S. 677 - 707.
- (1963), Bilanzgewinn und ökonomische Theorie, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 15/1963, S. 457 - 474.
- (1966), Die Preis-Absatz-Funktion und das Dilemma der Preistheorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 122/1966, S. 587 - 628.
- Schneider, E.* (1965), Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil: Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 10. Aufl., Tübingen 1965.
- Schneider, W.* (1973), Verursacherprinzip oder Belastung aller? Ein Beitrag zum Problem des Umweltschutzes, in: Probleme des Industrialismus in Ost und West, Festschrift für H. Raupach, hrsg. v. W. Gumpel u. D. Keese, München, Wien 1973, S. 457 - 478.
- Schnutenhaus, O. R.* (1967), Über die angebliche Entwertung der Kausalität im Kostenrechnungswesen sowie über Zurechnungsverfahren, in: Der Betrieb 20/1967, S. 120 - 133.
- Schönfeld, H. M.* (1974), Die Rechnungslegung über das betriebliche „Human-Vermögen“, Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 26/1974, S. 1 - 33.
- Schulte, H.* (1974), Die Sozialbilanz der STEAG-Aktiengesellschaft, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 26/1974, S. 277 - 294.
- Schultz, H.* (1938), The Theory and Measurement of Demand, Chicago 1938.
- Schumpeter, J. A.* (1965), Geschichte der ökonomischen Analyse, Göttingen 1965.

- Schuster, H.* (1970), Der soziale Überschuß als Kriterium wirtschaftspolitischer Maßnahmen im mikroökonomischen Bereich, in: Schmollers Jahrbuch 90/1970, S. 129 - 147.
- Schwartz, D. E.* (1970), Corporate Responsibility in the Age of Aquarius, in: The Business Lawyer 26/1970, S. 513 - 526.
- Scitovsky, T.* (1954), Two Concepts of External Economies, in: The Journal of Political Economy, 42/1954, S. 143 - 151.
- Sethi, S. P.* (Hrsg.) (1974), The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society, Los Angeles 1974.
- Sieben, G.* (1974), Rechnungswesen bei mehrfacher Zielsetzung: Möglichkeiten der Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Ziele durch die Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 26/1974, S. 694 - 702.
- Siebert, H.* (1973), Das produzierte Chaos, Ökonomie und Umwelt, Stuttgart usw. 1973.
- Simon, H. A.* (1957), Models of Man, Social and Rational, New York, London 1957.
- Simon, J. L.* (1970), The Concept of Causality in Economics, in: Kyklos 25/1970, S. 226 - 254.
- Smith, A.* (1974), Der Wohlstand der Nationen, Neu aus dem Englischen übertragen von H. C. Recktenwald (nach der 5. Aufl., London 1789), München 1974.
- Solow, R. M.* (1974), The Economics of Resources or the Resources of Economics, in: American Economic Review, Papers and Proceedings 64/1974, S. 1 - 15.
- Specht, G.* (1974), Marketing-Management und Qualität des Lebens, Stuttgart 1974.
- Spier, L.* (1971), A Suggested Behavioral Approach to Cost-Benefit Analysis, in: Management Science 17/1971, S. 672 - 693.
- Staaß, R. J., Tannian, F. X.* (Hrsg.) (1974), Externalities: Theoretical Dimensions of Political Economy, New York, London 1974.
- Stackelberg, H. v.* (1951), Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. Aufl., Tübingen, Zürich 1951.
- Staehele, W. H.* (1969), Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Wiesbaden 1969.
- (1969 a), Die Unternehmung als Koalition und die Notwendigkeit der Werbung um Koalitionsteilnehmer, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 39/1969, S. 377 - 390.
- (1975), Das DuPont-System und verwandte Konzepte der Unternehmenskontrolle, in: Erfolgskontrolle im Marketing, hrsg. v. F. Böcker u. E. Dichtl, Berlin 1975, S. 317 - 336.
- Staudt, E.* (1974), Struktur und Methoden technologischer Voraussagen, Göttingen 1974.
- STEAG AG (1973), Sozialbilanz 1972/73, Essen 1973.
- Stegmüller, W.* (1965), Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, 3. Aufl., Stuttgart 1965.

- Stegmüller, W.* (1969), Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie, Bd. I: Wissenschaftliche Erklärung und Begründung, Berlin usw. 1969.
- Steiner, G. A.* (1971), *Business and Society*, New York 1971.  
— (Hrsg.) (1972), *Issues in Business and Society*, New York 1972.
- Steinmann, H.* (1969), *Das Großunternehmen im Interessenkonflikt*, Stuttgart 1969.  
— (1973), Zur Lehre von der „Gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung“ — Zugleich eine Kritik des Davoser Manifests —, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 1973, S. 467 - 473.  
—, *Matthes, W.* (1972), *Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum System Gutenbergs*, in: *Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. G. Dlugos, G. Eberlein u. H. Steinmann, Düsseldorf 1972, S. 119 - 152.
- Stigler, G.* (1939), *The Limitations of Statistical Demand Curves*, in: *Journal of the American Statistical Association* 34/1939, S. 469 - 481.
- Streissler, M.* (1974), *Theorie des Haushalts*, Stuttgart 1974.
- Szyperski, N.* (1962), *Zur Problematik der quantitativen Terminologie in der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1962.  
— (1974), *Geldwertstabilität aus der Sicht privater Unternehmungen — Situative und strukturelle Aspekte*, unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags vor dem Verein für Socialpolitik in Zürich 1974.
- Terreberry, S.* (1968), *The Evolution of Organizational Environments*, in: *Administrative Science Quarterly* 12/1968, S. 590 - 613.
- Thiemeyer, Th.* (1968), *Kosten als gesellschaftliche Bedeutungsgröße*, in: *Zeitschrift für Verkehrswissenschaft* 39/1968, S. 193 - 204.
- Toan, A. B. jr.* (1973), *Public Reporting on Corporate Social Impact*, in: *Corporate Social Accounting*, hrsg. v. M. Dierkes u. R. A. Bauer, New York usw. 1973, S. 327 - 344.
- Trommsdorff, V.* (1975), *Die Messung von Produktimages für das Marketing, Grundlagen und Operationalisierung*, Köln usw. 1975.
- Ulrich, H.* (1970), *Die Unternehmung als produktives soziales System*, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1970.
- Valentin, H.* (et al. 1971), *Klosterkötter, W., Lehnert, G., Petry, H., Rutenfranz, J., Wittgens, H.*, *Arbeitsmedizin*, Stuttgart 1971.
- Varble, D. L.* (1972), *Social and Environmental Considerations in New Product Development*, in: *Journal of Marketing* 36/1972, S. 11 - 15.
- Varga, St.* (1960), *Freie und wirtschaftliche Güter*, in: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 172/1960, S. 303 - 314.
- Das Verursacherprinzip* (1973), *Möglichkeiten und Empfehlungen zur Durchsetzung*, Umweltbrief Nr. 1, hrsg. v. Bundesministerium des Innern, Bonn, 26. Oktober 1973.
- Vickers, G.* (1970), *Value System and Social Process*, Harmondsworth 1970.
- Viner, J.* (1931), *Cost Curves and Supply Curves*, in: *Zeitschrift für Nationalökonomie* 3/1931, S. 23 - 46.
- Vodrazka, K.* (1964), *Die Möglichkeiten der Kostenzurechnung*, in: *Der österreichische Betriebswirt* 14/1964, S. 11 - 50.

- Voigt, F. (1974), Die Problematik der quantitativen Erfassung und Bewertung des Humankapitals aus makroökonomischer Sicht — dargestellt am Beispiel gesamtwirtschaftlicher Arbeitsunfallfolgekosten —, Diskussionsbeitrag zum Seminar „Das Humankapital der Unternehmen“ im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Bonn, 16. - 18. Sept. 1974 (unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript).
- (et al. 1973), Franke, A., Jokl, St., Die gesamtwirtschaftliche Problematik der Arbeitsunfallfolgekosten, Forschungsbericht 108, hrsg. v. d. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Unfallforschung, Dortmund 1973.
- Wächter, H. (1969), Unternehmungsziele und unternehmerische Verantwortung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 21/1969, S. 193 - 206.
- (1973), Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Wirtschaftlichkeitsprinzips und Konsequenzen für das Zielsystem der Unternehmung, in: Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre, WSI-Forum am 6. u. 7. Juni 1973, Köln 1973, S. 38 - 60.
- Wallace, F. C., Homan, P. T. (1965), Methods of Estimating Reserves of Crude Oil, Natural Gas, and Natural Gas Liquids, Baltimore 1965.
- Waller, R. A. (1970), Environmental Quality, Its Measurement and Control, in: Regional Studies 4/1970, S. 177 - 191.
- Watson, J. H. (1972), Biennial Survey of Company Contributions, Conference Board Report No. 542, New York 1972.
- Webb, E. J. (et al. 1966), Campbell, D. T., Schwartz, R. D., Sechrest, L., Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences, Chicago 1966.
- Wegenast, C. (1971), Kapitaltheoretische Bilanzkonzeptionen, Beurteilung ihrer Aussagefähigkeit, Diss. München 1971.
- Wegmann, W. (1970), Der ökonomische Gewinn, Wiesbaden 1970.
- Weingart, H. (1974), Umweltschutz — Bestandteil des Zielsystems, Eine Zielanalyse mit empirischen Werten von Kraftwerken, unveröffentlichte Diplomarbeit München 1974.
- Weisser, G. (1956), Wirtschaft, in: Handbuch der Soziologie, hrsg. v. W. Ziegenfuss, Stuttgart 1956, S. 970 - 1101.
- Werner, J. (1967), Zur Problematik der sozialen Kosten, in: Weltwirtschaftliches Archiv 98/1967, S. 92 - 116.
- Werner, R. (1974), Methodische Ansätze zur Konstruktion sozialer Indikatoren, in: Soziale Indikatoren, Konzepte und Forschungsansätze II, hrsg. v. W. Zapf, Frankfurt, New York 1974, S. 192 - 215.
- (1974 a), Zur Problematik subjektiver Indikatoren, in: Soziale Indikatoren, Konzepte und Forschungsansätze II, hrsg. v. W. Zapf, Frankfurt, New York 1974, S. 264 - 275.
- White, G. F. (1966), Formation and Role of Public Attitudes, in: Environmental Quality in a Growing Economy, hrsg. v. H. Jarret, Baltimore, London 1966, S. 105 - 127.
- Wilcox, L. D. (et al. 1972), Brooks, R. M., Beal, G. M., Klomglan, G. E., Social Indicators and Societal Monitoring, An Annotated Bibliography, Amsterdam usw. 1972.

- Wild, J.* (1971), Zur Problematik der Nutzenbewertung von Informationen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 41/1971, S. 315 - 334.
- Williamson, A. O.* (1963), Managerial Discretion and Business Behavior, in: American Economic Review 53/1963, S. 1036 - 1057.
- Winch, D. M.* (1971), Analytical Welfare Economics, Harmondsworth 1971.
- Wissenbach, H.* (1967), Betriebliche Kennzahlen und ihre Bedeutung im Rahmen der Unternehmerentscheidungen, Berlin 1967.
- Wiswede, G.* (1972), Soziologie des Verbraucherverhaltens, Stuttgart 1972.
- Witte, E.* (1973), Organisation für Innovationsentscheidungen, Das Promotoren-Modell, Göttingen 1973.
- unter Mitwirkung von *Klein, H.* (1974), Finanzplanung der Unternehmung, Prognose und Disposition, Reinbek bei Hamburg 1974.
- Wittgen, R.* (1974), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, München 1974.
- Wöhe, G.* (1973), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Aufl., München 1973.
- Woodruff, R. C.* (1974), Accounting for Human Resource Costs, Beitrag zum Seminar „Das Humankapital der Unternehmen“ im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft in Bonn, 16. - 18. 9. 1974 (unveröffentlichtes, vielfältigtes Manuskript).
- Worcester, D. A.* (1969), Pecuniary and Technological Externality, Factor Rents, and Social Costs, in: American Economic Review 59/1969, S. 873 - 885.
- Working, E. J.* (1971), What Do Statistical „Demand Curves“ Show, in: Price Theory, hrsg. v. H. Townsend, Harmondsworth 1971, S. 170 - 190.
- Wysocki, K. v.* (1961), Öffentliche Finanzierungshilfen, Köln, Opladen 1961.
- (1962), Das Postulat der Finanzkongruenz als Spielregel, Stuttgart 1962.
- (1966), Betriebswirtschaftslehre und Staat, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 18/1966, S. 198 - 219.
- (1975), 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.
- Zapf, W.* (1972), Zur Messung der Lebensqualität, in: Zeitschrift für Soziologie 1/1972, S. 353 - 376.
- (Hrsg.) (1974), Soziale Indikatoren, Konzepte und Forschungsansätze I, Frankfurt 1974.
- (Hrsg.) (1974 a), Soziale Indikatoren, Konzepte und Forschungsansätze II, Frankfurt 1974.
- Ziehm, F.* (1974), Die Sozialbilanz — notwendiges Führungsinstrument oder modische Neuheit, in: Der Betrieb 27/1974, S. 1489 - 1494.
- Zimmermann, D.* (1973), UMPLIS hängt in der Luft, in: Umwelt Heft 4 1973, S. 50 - 54.
- Zwehl, W. v.* (1973), Staatliche Umweltschutzmaßnahmen in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Der Betrieb 26/1973, S. 729 - 736.

