

Dierkes, Meinolf

**Article — Digitized Version**

## Schwerpunkte der weiteren Forschungsarbeit

Wirtschaftsdienst: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Dierkes, Meinolf (1978) : Schwerpunkte der weiteren Forschungsarbeit, Wirtschaftsdienst: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, ISSN 0043-6275, Springer, Hamburg; Berlin; Heidelberg, Vol. 58, Iss. 3, pp. 122-126

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/111963>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

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

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

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

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

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

---

Meinolf Dierkes

## Schwerpunkte der weiteren Forschungsarbeit

---

Nur wenige Ansätze in der grundlegenden Diskussion darüber, welche gesellschaftliche Rolle die Unternehmen in Zukunft wahrnehmen und welchen Aufgaben sie jenseits ihrer ökonomischen Tätigkeit nachkommen sollten, haben eine solch weltweite Beachtung erfahren wie das unter dem Schlagwort „Sozialbilanzen“ vielfach zitierte Konzept eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems.

Die Funktion der Diskussion um Sozialbilanzen als Kristallisationspunkt der Auseinandersetzung um die ordnungspolitischen Prinzipien, die das wirtschaftliche Handeln und Zusammenleben in unserer Gesellschaft und damit auch die Be-

ziehungen Unternehmen/Gesellschaft zukünftig leiten sollen, hat schon relativ frühzeitig zu einer hohen politischen Sichtbarkeit der Experimente in den meisten europäischen Ländern geführt. Insbesondere wurde die Bedeutung von Sozialbilanzen schon bald von den Wirtschaftsverbänden erkannt. Stellvertretend für viele sei hier auf die Aktivitäten des Centre de Recherches d'Etudes des Chefs d'Entreprise, Frankreich, in dessen Umfeld die erste französische Veröffentlichung zu Sozialbilanzen entstand<sup>1)</sup>, den Bericht der Confederation of British Industry zu „The Responsibilities of the British Public Company“<sup>2)</sup>, wie auch die Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen Arbeitgeberverbände<sup>3)</sup> hinge-

wiesen. In all diesen Verlautbarungen, vor allem der Stellungnahme der BDA, wird die Wirtschaft ermutigt, in großem Umfang Experimente mit Sozialbilanzen durchzuführen. Dies geschieht unter besonderer Hervorhebung der ordnungspolitischen Bedeutung.

Auf Gewerkschaftsseite haben sich vor allem die deutschen und englischen Gewerkschaften sichtbar mit Sozialbilanzen beschäftigt. Nicht zuletzt das Interesse der englischen Gewerkschaften, die Informationsbasis

<sup>1)</sup> A. Chevalier: Le bilan social de l'entreprise, Paris 1976.

<sup>2)</sup> CBI: The Responsibilities of the British Public Company, London 1973.

<sup>3)</sup> O. V.: Gesellschaftsbezogene Unternehmensberichterstattung („Sozialbilanz“), in: Arbeitsberichte des Ausschusses für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Nr. 37, Köln 1975.

für Tarifverhandlungen zu erweitern und zu verbessern, war es, das zu dem dem englischen Parlament vorgelegten Bericht „The Future of Company Reports“<sup>4)</sup> führte. Der Vorstand des deutschen Gewerkschaftsbundes hat ebenfalls zum Konzept der Sozialbilanzen Stellung genommen. Zwar deutet diese im Januar 1977 veröffentlichte Erklärung<sup>5)</sup> auf eine grundlegende Skepsis hin; in der Zwischenzeit scheinen die Gewerkschaften jedoch zunehmend den Stellenwert und die breiten Anwendungsmöglichkeiten der Sozialbilanz zu erkennen<sup>6)</sup>. Dies hat dazu geführt, daß sich die Diskussion um bestimmte Inhalte der Sozialbilanzen, vor allem im Beziehungsfeld „Unternehmen-Mitarbeiter“ und bei der Behandlung von Abschreibungen in Wertschöpfungsrechnungen sowie in der Frage der Mitwirkung des Betriebsrates bei ihrer Erstellung, verstärkt hat. Es ist nicht unwahrscheinlich, daß in den kommenden Monaten eigene Vorstellungen zur Erstellung von Sozialbilanzen durch die Gewerkschaften entwickelt werden<sup>7)</sup>.

Im Gegensatz dazu haben sich die politischen Parteien in der Bundesrepublik Deutschland in dieser Diskussion zunächst weitgehend zurückgehalten. Daß bisher nur Stellungnahmen einzelner Bundestagsabgeordneter der drei großen Parteien vorliegen, erstaunt insbesondere vor dem Hintergrund der politischen Diskussion im Ausland, aber auch in internationalen Organisationen. Hier wurde diese Idee sehr schnell im politischen Raum aufgegriffen und insbesondere

unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten diskutiert. In diesem Zusammenhang geht es oft gar nicht mehr um die Frage nach der Bedeutung dieses Konzeptes – sie wird vielmehr weit hin anerkannt –, sondern darum, ob und in welcher Form bestimmten Unternehmen eine gesetzliche Verpflichtung zur Veröffentlichung von Sozialbilanzen entstehen soll.

### Französische Gesetzgebung

So hat im Juli 1977 die französische Nationalversammlung ein Gesetz verabschiedet, das allen Unternehmen mit mindestens 750 Beschäftigten die Veröffentlichung einer Sozialbilanz, beginnend mit dem Jahre 1979, und allen Unternehmen mit mindestens 300 Beschäftigten eine solche Veröffentlichung beginnend mit dem Jahre 1982 vorschreibt<sup>8)</sup>. In einem speziellen Dekret vom Dezember 1977 hat dann die Regierung eine Liste mit Indikatoren festgelegt, die in diese Berichterstattung aufgenommen werden sollen<sup>9)</sup>. Im wesentlichen konzentriert sich die Gesetzgebung auf das Beziehungsfeld „Unternehmen-Mitarbeiter“, einen Bereich, der nicht nur von hervorragender Bedeutung ist, sondern für den auch bereits eine Fülle allgemein akzeptierter Indikatoren und Berichterstattungskonzepte vorliegt.

Nicht nur aus deutscher Sicht wird jedoch zu fragen sein, ob für eine derartige Gesetzgebung die Breite der bisher durch Sozialbilanzen erfaßten Tatbestände auch in diesem schon weitentwickelten Feld genügt und die Standardisierung der Indikatoren schon weit genug gediehen ist – kann doch die Gefahr bestehen, daß durch eine frühzeitige Gesetzgebung der

erforderliche Spielraum für weitere Experimente gegenüber dem als zentral erkannten Interesse der Vergleichbarkeit der Daten und der gleichmäßigen Verpflichtung aller Unternehmen zu stark und zu schnell eingeengt wird.

Der Notwendigkeit, weitere Erfahrungen durch Experimente zu sammeln, scheint dagegen die Gesetzgebung in Norwegen gerecht werden zu wollen: Vorgesehen ist nur eine allgemeine Verpflichtung zur Veröffentlichung einer Reihe nicht im einzelnen genau spezifizierter gesellschaftlich relevanter Informationen für Unternehmen einer bestimmten Größenordnung; Indikatoren oder andere Aspekte werden jedoch – im Gegensatz zur französischen Gesetzgebung – nicht im einzelnen festgelegt. Eine solche Gesetzgebung ist daher eher als eine, die bis ins Detail die jeweiligen Verpflichtungen eines Unternehmens formuliert, angelegt, Experimente zu forcieren und allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, aus ihren Ergebnissen zu lernen.

Auch in anderen europäischen Ländern wird die Frage nach einer gesetzlichen Veröffentlichungspflicht von Sozialbilanzen zunehmend diskutiert. So wird, informellen Informationen zufolge, in Belgien eine baldige Gesetzgebung in dieser Richtung erwartet, ein entsprechender Entwurf liegt offiziell allerdings noch nicht vor. Auf eine Erweiterung der Sozialberichterstattung hin orientiert ist die Gesetzgebung in Holland, die eine Ausweitung der Berichte an zentrale Arbeitnehmervertretungen im letzten Jahr festlegte.

### Großbritannien

In Großbritannien liegt das oben genannte Dokument „The Future of Company Reports“ bereits als Parlamentsvorlage vor, das unter anderem die Verpflichtung zu einer Wertschöp-

4) Secretary of State for Trade: The Future of Company Reports, Consultative Document, presented to Parliament, July 1977.

5) O. V.: DGB-Bundesvorstand zu Sozialbilanzen, in: WSI-Mitteilungen, 30. Jahrg., H. 1, Jan. 1977, S. 55-56.

6) Vgl. hierzu die Aussagen von H.-D. Küller anlässlich der Podiumsdiskussion des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft „Die Sozialbilanz – was haben Wissenschaft und Praxis zu ihrer Weiterentwicklung, Erprobung und Normierung beizutragen?“, Bonn, 25. Januar 1978.

7) Vgl. H.-D. Küller, a. a. O.

8) Vgl. Journal Officiel de la République Française vom 13. Juli 1977, Loi No. 77-769 du 12 juillet 1977 relatif au bilan social de l'entreprise.

9) Vgl. Journal Officiel de la République Française vom 10. Dezember 1977, Decret No. 77 – 1354.

fungsrechnung (statement of added value), zu einer Sozialstatistik (employment statement) und zu Fragen des Energieverbrauchs (energy usage) vorsieht. Ohne ihre Meinungsbildung als abgeschlossen zu betrachten, schlägt die Regierung in diesem Dokument vor, nur größere Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von mehr als 500 Mitarbeitern oder einem Umsatz von mehr als 5 000 000 £ zu einer Berichterstattung auf diesen Gebieten durch gesetzliche Vorschrift zu veranlassen. Der Vorschlag bewegt sich damit im wesentlichen in Betriebsgrößenklassen, in denen auch die französische Gesetzgebung eine Verpflichtung zur Veröffentlichung vorsieht, geht jedoch weit über die Gruppe der Groß- und Größtunternehmen hinaus, die bislang in allen Ländern auf freiwilliger Basis mit verschiedenen Ansätzen einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung experimentiert hat. Es ist zu erwarten, daß die parlamentarische Diskussion über diesen Entwurf in den nächsten Monaten stattfinden wird.

### Vereinigte Staaten

Ganz anders stellt sich die augenblickliche Situation in den Vereinigten Staaten dar: Dort wurde in einem nunmehr sechsjährigen Rechtsstreit durch zwei Instanzen hindurch zwischen dem National Resources Defense Council und der Börsenaufsicht (SEC) diese dazu verpflichtet zu prüfen, ob nicht im Rahmen der Börsenzulassung von Aktien breitangelegte gesellschaftliche Rechnungslegungen von Unternehmen gefordert werden sollen. Interessiert an einer erweiterten Bilanzierung der Unternehmen, die auch Daten des Umweltschutzes und Einstellungspraktiken im Hinblick auf die Beschäftigung sozialer Minderheiten umfassen soll, zeigten sich vor allem Public Interest

Groups, insbesondere der Council on Economic Priorities. Der Anspruch auf eine erweiterte Berichterstattung wird hier vor allem ökonomisch begründet: Zur Einschätzung der wirtschaftlichen Perspektiven eines Unternehmens durch einen potentiellen Aktionär sei zunehmend die Angabe sozialer Daten erforderlich, wie sie in einer Bilanz klassischer Prägung nicht anzutreffen seien<sup>10)</sup>.

Die SEC zeigte bislang jedoch noch wenig Neigung, dem immer lauter werdenden Ruf nach einer breiter angelegten gesellschaftlichen Rechnungslegung zu folgen. Als Ergebnis des Hearings im April und Mai 1975 glaubte das Amt, noch eine Politik vertreten zu können, die nur eine sehr geringe Ausweitung der pflichtgemäßen Unternehmensberichterstattung erforderlich gemacht hätte. In einem weiteren Gerichtsverfahren wurde die SEC dann verurteilt, über die Ergebnisse der bisherigen Hearings hinauszugehen und weitere Informationen über die Notwendigkeit zusätzlicher Berichterstattung einzuholen. Der Rechtsstreit, bei dem die SEC Berufung eingelegt hat, ist noch nicht abgeschlossen.

### Vereinte Nationen

Neuerdings zeigt auch die US-amerikanische Regierung ein größeres Interesse an der Entwicklung einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung für Unternehmen. In einer Aufmerksamkeit erregenden Rede vor führenden Unternehmern erläuterte die Handelsministerin J. Kreps im vergangenen Dezember das Programm des Ministeriums zur Entwicklung eines „Social Performance Index“<sup>11)</sup>, der als Grundlage eines freiwilligen Betriebsvergleichs über die gesellschaftlichen Nutzen und Belastungen amerikanischer Unternehmen herangezogen werden soll.

Einen weiteren Beitrag zur Verstärkung der politischen Sichtbarkeit von Sozialbilanzen leisten darüber hinaus auch die Bemühungen internationaler Organisationen. Hier sei vor allem auf die Vorschläge der Vereinten Nationen zu „International Standards of Accounting and Reporting for Transnational Corporations“<sup>12)</sup> hingewiesen, die als Minimalanforderungen für die gesellschaftsbezogene Berichterstattung dieser Unternehmen drei Gebiete vorschlagen: Labour and employment, organisational structure and environmental measures<sup>13)</sup>. Diese Bereiche werden als Erweiterung des allgemeinen Geschäftsberichts angesehen; das hier vorgelegte Konzept lehnt sich damit stark an die Grundvorstellungen einer zielbezogenen Berichterstattung (goal accounting) an.

### Aufgaben für Wissenschaft und Praxis

Die große Zahl der von Wissenschaft und Praxis in allen Ländern getragenen Experimente wie auch die breite Diskussion um eine allgemeine Verpflichtung zur gesellschaftsbezogenen Berichterstattung in vielen Ländern oder sogar der vorläufige Abschluß dieser Diskussion durch eine entsprechende Gesetzgebung sollten jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß die methodische und konzeptionelle Entwicklung sich immer noch in den Anfängen befindet. Acht Jahre auch weltweiter Forschungsanstrengungen reichen bei weitem noch nicht aus, hier schon wissenschaftlich wie auch aus Sicht der Unternehmenspraxis voll zu-

<sup>10)</sup> Vgl. Council on Economic Priorities, Newsletter, NRDC versus SEC, October 25, 1977.

<sup>11)</sup> Vgl. B. Gamarekian: A Social Index for Companies?, in: The New York Times, Dec. 29, 1977.

<sup>12)</sup> United Nations, Economic and Social Council, Commission on Transnational Corporations, International Standards of Accounting and Reporting, New York, 1977, S. 36 ff.

<sup>13)</sup> Vgl. ebenda, S. 36.

friedenstellende Konzepte zur Verfügung zu stellen. Dies dürfte auch angesichts der jahrzehnte-, wenn nicht sogar jahrhundertelangen Diskussion um die Entwicklung der klassischen Rechnungslegung im ökonomischen Bereich und des höheren Komplexitätsgrades der bei den Sozialbilanzen zur Diskussion stehenden Informationen nicht weiter verwundern; Gesetzgebung muß hier eher als Stimulanz für weitere Experimente denn als Festschreibung etablierter Konzepte angesehen werden.

Die weitere Entwicklung hängt im wesentlichen davon ab, in welchem Umfang Wissenschaft und Unternehmenspraxis in den kommenden Jahren an weiteren Experimenten arbeiten werden. Derartige Experimente sollten dem augenblicklichen Wissensstand entsprechend vor allem in folgenden sieben Bereichen liegen:

*Fortentwicklung von Indikatoren:* Hierbei kann man davon ausgehen, daß die Beziehungsfelder Unternehmen/Mitarbeiter und Unternehmen/physische Umwelt sowohl im Hinblick auf die Auswahl der zu berichtenden Tatbestände als auch auf ihre Messung mit Hilfe verschiedener Indikatoren einen Entwicklungsstand erreicht haben, der als zunächst zufriedenstellend angesehen werden kann. Weitaus weniger entwickelt sind dagegen die Beziehungsfelder Unternehmen/Abnehmer, insbesondere im Hinblick auf Aspekte des Konsumentenschutzes in verbrauchernahen Wirtschaftszweigen, und Unternehmen/soziale Umwelt. Hier wären in der nächsten Zeit vordringlich Versuche der Indikatorenentwicklung zu konzentrieren. Ein gleiches gilt für das Beziehungsfeld Unternehmen/Lieferanten, auch wenn sich hier weniger gravierende konzeptionelle Probleme stellen als in den beiden anderen Bereichen.

### Datenkomprimierung

*Schematisierung und Komprimierung der Datenpräsentation:* Ein Teil der bisherigen Sozialbilanzen ist noch zu stark auf Public-Relations-Bemühungen traditioneller Prägung ausgerichtet. Die vielen „bunten Bilder“ in den Berichten und textliche „Beschönigungsversuche“ machen dies deutlich. Obwohl die unternehmenszielbezogene Version der Berichterstattung (goal accounting) hier das Grundkonzept für eine klarer abgrenzbare und damit auch weniger fragwürdige Darstellung bilden dürfte, sind doch weitere Anstrengungen erforderlich, die Gesamtberichterstattung komprimierter, in ihrem Ergebnisteil vielleicht sogar fast schematisch zu gestalten. Dies könnte beispielsweise in Form einer tabellarischen Darstellung von Zielen der Periode, Maßnahmen, Aufwendungen, erreichten Ergebnissen, Zielen für die nächste Periode möglich sein. Ein solcher komprimierter Darstellungsteil müßte dann um eine entsprechende Erläuterungssektion ergänzt werden, die beispielsweise darlegt, warum Ziele nicht erreicht oder vielleicht sogar übertroffen wurden, warum weniger Mittel zur Verfügung standen als geplant usw. Die stärkere Komprimierung der Darstellung dürfte wahrscheinlich auch das Abgleiten von Sozialbilanzen auf die Ebene der Vielfalt von Hochglanzbroschüren endgültig verhindern, ohne an Erklärungswert für ein möglichst breites Spektrum von Interessenten zu verlieren. Hier wäre eine Fülle von Experimenten, gemeinsam von Wissenschaft und Praxis getragen, in den nächsten Jahren erforderlich.

Darüber hinaus dürfte es im Hinblick auf eine Komprimierung und auch Verbesserung der Konsistenz der Information auch erforderlich sein, die bisher nur wenig verbundenen Ele-

mente Sozialrechnung, Wertschöpfungsrechnung und Sozialbericht in eine Gesamtmatrix der gesellschaftlichen Vor- und Nachteile der Unternehmens-tätigkeit zu überführen oder diese Einzelelemente wenigstens durch eine solche Matrix zu ergänzen. Dies sollte jedoch ohne jeden Zwang zur Monetarisierung oder auch zur Heranziehung eines anderen „gemeinsamen“ Nenners für die sehr verschiedenartigen Auswirkungsbereiche und Einzelindikatoren erfolgen. Insgesamt scheint eine solche Gesamtübersicht notwendig zu sein, auch wenn sie zunächst einmal eine Fülle von Einzelinformationen lediglich durch ein gemeinsames Raster – wie es der oben erwähnte komprimierte Darstellungsteil sein könnte – verbunden zusammenfaßt. Auch hier müßte ein wahrscheinlich lang dauernder Lern- und Experimentierprozeß in Gang gesetzt werden, der wiederum allein von Wissenschaft und Praxis gemeinsam getragen werden kann.

### Informationsbedürfnisse

*Empirische Erforschung der Informationsbedürfnisse:* Die bisherigen Sozialbilanzen basierten im wesentlichen auf dem Verständnis von Unternehmensangehörigen und Wissenschaftlern über die Information, die von traditionellen Bezugsgruppen des Unternehmens (Aktionären, Massenmedien, Fachpresse, Mitarbeitern usw.) und den sich herausbildenden neuen Bezugsgruppen (Konsumenten- und Verbraucherschutzorganisationen, Umweltschutzgruppen, Bürgerinitiativen und eine zunehmend sensibilisierte allgemeine Öffentlichkeit) im Hinblick auf gesellschaftliche Leistungen – Kosten und Nutzen – des Unternehmens erwartet werden. Nachdem die erste Phase des Experimentierens als weitgehend abgeschlossen betrachtet werden kann, gilt es nun, bei Vorlage entsprechender nach

dem heutigen Stand der Erkenntnis hochentwickelter Sozialbilanzen mit den verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens zu diskutieren, ob diese ihre Informationswünsche als befriedigt ansehen, zusätzliche Informationen fordern oder auch bestimmte Bereiche der heutigen Berichterstattung für uninteressant halten und daher vorschlagen, diese herauszunehmen.

Bei der zielbezogenen Berichterstattung müßte darüber hinausgehend die Entwicklung eines entsprechenden Feedbacksystems mit diesen Bezugsgruppen vorgesehen werden, das einen Dialog über die für die nächsten Leistungsperioden gewählten spezifischen gesellschaftlichen Ziele des Unternehmens ermöglicht. Insgesamt bedeutet dies, daß der gesamte Feedback der verschiedenen Gruppen über die in den Sozialbilanzen angesprochenen gesellschaftlichen Ziele und Leistungen des Unternehmens geplant und organisiert werden muß. Dies wiederum erfordert ein Experiment mit den verschiedensten methodischen Ansätzen von Einzelgesprächen mit Mitgliedern dieser Gruppen über Gruppendiskussionen bis hin zu vielleicht standardisierten Befragungen bei der Veröffentlichung von Sozialbilanzen in Form schriftlicher Umfragen.

### Standardisierung

*Weitere Standardisierung der Berichterstattung:* Der sich langsam herausbildende Konsens über Berichterstattungsschemata und Indikatoren, wie er beispielsweise vom Arbeitskreis Sozialbilanz-Praxis getragen wird, müßte verbreitert und fortentwickelt werden. Es sollte von Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam angestrebt werden, durch weitere Gremien, in Analogie beispielsweise zur Arbeit der Schmalenbachgesellschaft im Bereich des klassischen

Rechnungswesens, zu versuchen, über den bisherigen Konsens hinaus das festzuschreiben, was als gemeinsame Konzepte der Berichterstattung und allgemein anwendbare Indikatoren angesehen wird.

*Experimente im Dienstleistungsbereich:* Die verstärkten Anstrengungen von Wissenschaft und Wirtschaft müßten sich sodann auch auf die Entwicklung von Sozialbilanzen für solche Wirtschaftszweige konzentrieren, die bislang noch wenig Anstrengungen auf diesem Gebiet unternommen haben und bei denen auch die methodischen Schwierigkeiten größer sein dürften als in vielen Bereichen der Industrie. Dies gilt vor allem für Handel, Banken, Versicherungen und andere Dienstleistungsbetriebe. Hier kann die im nächsten Monat zur Veröffentlichung anstehende Sozialbilanz des MIGROS-Genossenschaftsbundes, Zürich, erste Hinweise geben. Insgesamt ist aber, von wenigen Ausnahmen abgesehen, dieser ganze Bereich noch als methodisches Neuland anzusehen. Dies gilt interessanterweise insbesondere für die Banken, die im Gegensatz zu den Verhältnissen in den USA in der Bundesrepublik Deutschland nicht gerade eine führende Rolle in der Sozialbilanzdiskussion gespielt haben. Eine systematische Auswertung der ausländischen Erfahrungen wäre hier ein erster Schritt, um schnell den relativen Rückstand dieser Wirtschaftszweige gegenüber der Industrie aufzuholen; Voraussetzung ist jedoch, daß sich Unternehmen dieser Branche bereit erklären, dies in Kooperation mit der Wissenschaft zu versuchen.

*Sozialbilanz als Führungsinstrument:* Ein sehr intensives und wahrscheinlich auch zeitraubendes Experimentieren von Wissenschaft und Wirtschaft ist darüber hinaus im Bereich der Nutzung von Sozialbilanzen als internes Führungsinstrument er-

forderlich. Untersuchungen darüber, wie gesellschaftliche Ziele im Unternehmen effizient geplant und durchgesetzt werden können, müßten im Vordergrund solcher Experimente stehen. Erste Erfahrungen deuten darauf hin, daß die Schwierigkeiten hier insbesondere darin liegen, daß die meisten Aufgaben eines gesellschaftlichen Belange berücksichtigenden Managementsystems in die Arbeit der Linienfunktionen integriert werden müssen, erforderlich ist also vor allem die Kooperation des mittleren Managements. Voraussetzungen hierzu müssen sowohl in der innerbetrieblichen Kommunikation als auch in der Leistungsbewertung gelegt werden. Erfahrungen sind in diesem Zusammenhang im deutschen und europäischen Kontext noch wenig gegeben; erste Hinweise bieten jedoch die Forschungsprogramme der Harvard Business School um den verstorbenen Raymond Bauer und um Robert Ackermann.

*Ordnungspolitische Grundsatzzfragen:* Letztlich ist natürlich auch die ordnungspolitische Grundsatzzfrage um die Rolle, Stellung und zukünftigen Aufgaben von Sozialbilanzen im Rahmen einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik und, damit verknüpft, die umfassendere Frage nach der gesellschaftlichen Rolle der Institution „Unternehmen“ in einer entwickelten Marktwirtschaft erforderlich. Dies würde in erster Linie die Wissenschaften, vor allem die ordnungspolitischen Forschungen der Nationalökonomie und Politikwissenschaften fordern. Eine jedoch wenigstens lose Einbringung der an der Entwicklung von Sozialbilanzen intensiv arbeitenden Unternehmen würde jedoch auch hier sinnvoll sein, um beide Bereiche, die mehr grundlagenorientierte Arbeit der Wissenschaft und die Experimente der Unternehmenspraxis, voneinander profitieren zu lassen.