

Dierkes, Meinolf

**Article — Digitized Version**

## Sozialbilanzen: Warten auf Gesetze

Wirtschaftswoche: das Nachrichtenmagazin für die Wirtschaft. Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Dierkes, Meinolf (1976) : Sozialbilanzen: Warten auf Gesetze, Wirtschaftswoche: das Nachrichtenmagazin für die Wirtschaft. Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse, ISSN 0042-8582, Verlag Handelsblatt, Frankfurt a. M., Vol. 30, Iss. 40, pp. 50-52/55-56

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112049>

**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>.



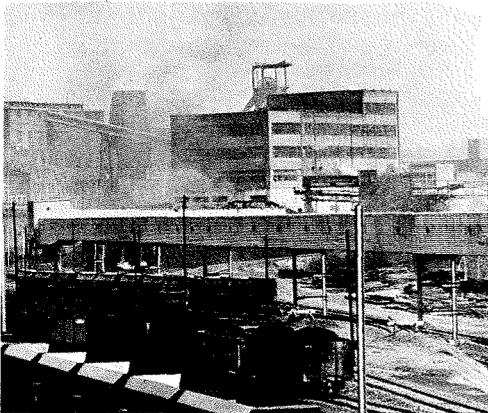
HOECHST IN FRANKFURT



RANK XEROX IN DÜSSELDORF



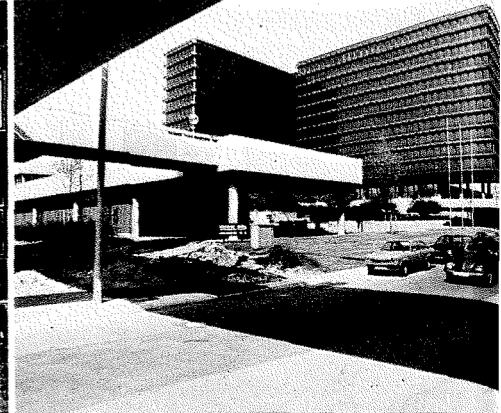
BERTELSMANN IN GÜTERSLOH



SAARBERGWERKE AG, ZECHEN GÜTTELBORN



STEAG IN ESSEN



DEUTSCHE SHELL IN HAMBURG

## WISSENSCHAFT

### SOZIALBILANZEN

## Warten auf Gesetze



MEINOLF DIERKES

Immer mehr bundesdeutsche Unternehmen berichten in ihren Geschäftsabschlüssen über ihre Tätigkeit in dieser Gesellschaft. Sie erstellen Sozialbilanzen. Es fehlen freilich noch immer gesetzliche Regelungen. Was in den Diskussionen geleistet wurde und welche Aufgaben noch zu bewältigen sind, beschreibt hier Sozialbilanz-Pionier Meinolf Dierkes, wissenschaftlicher Direktor der Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen“ und Leiter der Forschergruppe Internationales Institut für Umwelt und Gesellschaft im Wissenschaftszentrum Berlin.

Die ersten Entwicklungen des Konzeptes einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung wurden im wesentlichen durch Wissenschaftler getragen, die zunächst eine Fülle theoretisch möglicher und denkbarer Ansätze vorschlugen. Heute ist festzustellen, daß in zunehmendem Maße die Diskussion um die Entwicklung praktikabler Konzepte durch die Unternehmenspraxis selbst getragen wird.

Eine Fülle von Artikeln zeigt ebenso das starke Engagement der Praxis wie viele im europäischen Ausland erschienene neueste Veröffentlichungen. So wurde beispielsweise das Standardwerk in Frankreich „Le bilan social de l'entreprise“ (Chevalier, 1976) von einem Unternehmenspraktiker geschrieben, der seine Vorstellungen zusammen mit

einer Gruppe von Führungskräften und einigen Beratern im Centre de Recherche et des Etudes des Chefs d'Entreprises entwickelt hat. Ein gleiches gilt für eine entsprechende Veröffentlichung in Großbritannien „Business, Survival, and Social Change“ (Hargreaves and Dauman, 1975), wie auch für den von E. Pieroth geplanten Überblick über die Entwicklung in der Bundesrepublik.

Darüber hinaus ist festzustellen, daß die jetzt im Vordergrund stehenden Fragen der Standardisierung, der Möglichkeiten und Grenzen einer Integration gesellschaftlicher Kosten und Nutzen, sowie der Messung und Beschreibung des gesellschaftlichen Nutzens in Arbeitskreisen und Erfahrungsaustauschgruppen diskutiert werden, die vornehmlich durch die betriebliche Praxis getragen werden.

### UNTERNEHMEN MIT SOZIALBILANZ Erste Schritte des Embryos

Diese wenigen Beispiele machen schon deutlich, daß zumindest die Bereitschaft zu einem lernenden Engagement in der Wirtschaft der Bundesrepublik, aber auch anderer Länder sehr groß ist. Der Umfang dieses Engagements der Unternehmenspraxis wird darüber hinaus noch dadurch besonders sichtbar, daß verschiedene Gruppen im Unternehmen oder solche, die eng mit den Unternehmensaufgaben verknüpft sind, versuchen, ihre Rolle und Aufgaben in einer möglicherweise breit angelegten, kontinuierlichen gesellschaftsbezogenen Berichterstattung zu definieren. So diskutiert beispielsweise das „PR-Magazin“ vom Januar 1976 in einem Schwerpunktthema die Aufgaben der Public Relations-Fachleute, aber auch anderer Gruppen, bei der Entwicklung einer gesellschaftlichen Berichterstattung. Ein Gleiches gilt — um ein anderes Beispiel aus vielen heranzuziehen — für die Rolle und Aufgaben des Wirtschaftsprüfers vor allem im Hinblick auf eine mögliche Testatpflicht bei einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung.

Ziel der praktischen Versuche mit verschiedenen von der Wissenschaft angebotenen Konzepten der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung ist es, sowohl die Praktikabilität der Meßmethoden und Darstellungsverfahren zu testen, als auch das Informationsbedürfnis der verschiedenen sich neu herausbildenden Bezugsgruppen des Unternehmens zu er-

gründen. Auch hier ist wie beim Überblick über die neueste Literatur festzustellen: Experimente werden im wesentlichen von der Unternehmenspraxis getragen; die Wissenschaft nimmt hieran in erster Linie beratend und begleitend teil.

Die Zeiten einer gesellschaftsbezogenen Analyse der Unternehmenstätigkeit „on the back of the envelope“ sind endgültig vorbei, ebenso die Zeit des einsamen Stabmanns, der schnell auf der Basis der theoretischen Diskussion einen Bericht zusammenstellt. Typisch für die augenblickliche Phase sind vielmehr Arbeiten von Teams, die verschiedene Funktionsbereiche des Unternehmens repräsentieren, meist unter der Federführung des Rechnungs- oder Personalwesens.

Im Hinblick auf die Vorgehensweise kann man in gleicher Weise feststellen, daß integrierte Konzepte, wie sie beispielsweise von C. Abt oder D. Linowes in der ersten Phase der vornehmlich theoretischen Diskussion vorgestellt werden, von der Unternehmenspraxis nicht aufgenommen worden sind. Die Schwierigkeit der Datenerhebung, aber auch die Unmöglichkeit, einen gemeinsamen Nenner für Indikatoren der Arbeitszufriedenheit oder der Verbesserung der Umweltqualität u. ä. zu finden, die allein eine derart integrierte Darstellung erlauben würde, haben diese Ansätze vorläufig einmal auf die Ebene des langfristigen Wünschbaren, aber kurz- und mittelfristig nicht Erreichbaren geschoben.

Im wesentlichen folgt die Unternehmenspraxis heute in ihren Experimenten drei verschiedenen Konzepten:

- dem Ansatz einer erweiterten gesellschaftlichen Nutzenrechnung,
- der Erweiterung des Sozialberichtes vornehmlich im Hinblick auf eine Wertschöpfungsrechnung, sowie in neuester Zeit

- der Rechenschaftslegung über genau spezifizierte Unternehmensziele (goal accounting).

Zu der ersten Gruppe müssen vor allem die für den deutschen Raum schon klassischen Sozialbilanzen der STEAG und der Saarbergwerke AG gezählt werden, die im wesentlichen versuchen, betriebliche Aufwendungen bestimmten gesellschaftlichen Nutzen zuzurechnen. Eine erweiterte und vertiefte Version dieses Ansatzes haben das Weingut Pieroth in seinem Geschäftsbericht 1975 und die BASF in ihrer Veröffentlichung „Menschen — Arbeit — Geschäft '75 — Sozialbilanz“ vorgestellt. Auch hier konnten jedoch die schon bei der STEAG deutlich gewordenen grundlegenden Schwächen dieses Konzeptes nicht beseitigt werden.

Neben der Pionierfunktion sind die besonderen Verdienste dieser Ansätze vor allem darin zu sehen, daß sie zum ersten Mal versuchten, auch über solche gesellschaftliche Nutzen zu berichten, die einer Darstellung nur schwer zugänglich sind, weil es beim heutigen Stand des Wissens als unmöglich erscheint, sie allgemein akzeptierten Standards entsprechend zu quantifizieren. Obwohl damit zu rechnen ist, daß diese Ansätze im Detail weiter verbessert werden, dürfte sich ein signifikanter Fortschritt hier erst zeigen, wenn entsprechende Sozialindikatoren bereitstehen, die eine Übereinkunft über Meß- und Aggregationsverfahren beinhalten.

Das andere Extrem der heutigen Entwicklung stellt die vorsichtigeren Politik des schrittweisen Vorgehens dar: die Erweiterung klassischer Sozialberichte. Diese konzentrieren sich nicht mehr allein auf das Beziehungsfeld Unternehmen—Mitarbeiter, sondern nehmen zunehmend andere gesellschaftliche Aspekte der Unternehmenstätigkeit mit auf. Gleichzeitig versuchen sie, im Rahmen dieses schrittweisen Lernprozesses eine

### Die Shell-Sozialbilanz

	1975 Mill. DM	1974 Mill. DM
<b>Leistungen an</b>		
Mitarbeiter	356,8	336,4
Gemeinwohl	237,7	242,4
Substanzerhaltung und Sicherung der Arbeitsplätze	107,1	493,8
Kapitalgeber	90,5	281,5
Lieferanten	6695,4	7375,0
Leistungsverteilung	7487,5	8729,1
<b>Leistungen aus</b>		
Umsatzerlöse (excl. Mineralölsteuer, Zölle, Umsatzsteuer)	7321,6	7793,6
Veränderung des Bestandes	(117,1)	398,0
andere aktivierte Eigenleistungen	4,0	2,9
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	76,8	282,0
Erträge aus Beteiligungen	1,6	0,9
Erträge aus anderen Finanzanlagen	3,5	3,3
Sonstige Erträge	258,3	260,3
Brutto-Leistung	7548,7	8741,0
abzüglich Aufwendungen aus Verlustübernahmen	(61,2)	(11,9)
Leistungserstellung	7487,5	8729,1



KINDERGARTEN

quantitative Darstellung solcher Aspekte vorzunehmen, bei denen sowohl über Indikatoren als auch Art der Quantifizierung heute schon ein relativ hoher Konsens besteht.

Ein Gesamtüberblick über diese Richtung zu geben, ist angesichts der Fülle des Materials unmöglich; als Beispiel für viele seien die Berichte der Rank Xerox GmbH, Bertelsmann AG und Hoechst AG erwähnt. Auch wenn in verschiedenen Artikeln, die sich kritisch mit diesen Ansätzen auseinandersetzen, berechtigterweise auf die Lücke hingewiesen wird, die zwischen dem Anspruch einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung und diesen Berichten besteht, muß doch betont werden, daß die Politik des „langen Marsches“, die hinter diesen Ansätzen steht, recht vielversprechend sein dürfte. Beinhaltet sie doch im wesentlichen die vorsichtige Erweiterung der Berichterstattung um solche Bereiche, die als gesellschaftlich wichtig erkannt werden und bei denen ein zunehmendes Informationsbedürfnis alter und neuer Bezugsgruppen der Unternehmen besteht — und das in einer Weise, die dem Informationsverhalten dieser Gruppen angepaßt ist.

Spektakuläre Ergebnisse sind hier jedoch wie bei allen langfristig angelegten Politiken nicht zu erwarten; auf der anderen Seite dürften diese Ansätze — falls wissenschaftlicher Fortschritt und Veränderungen im Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit sorgfältig beachtet und in Fortschreibung und Verbesserung integriert werden — eine Form der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung darstellen, die in Zukunft eine weite Verbreitung und Beachtung erfahren wird.

Eine noch weiterentwickelte und langfristig erfolgreichere Politik auf diesem Gebiet stellt die oben erwähnte dritte Variante der heutigen Experimente, die Integration von Geschäftsbericht und gesellschaftsbezo-



RENTNER



UMWELTVERSCHMUTZUNG

### GESELLSCHAFTLICHE PROBLEMFÄLLE *Aktives Engagement empfohlen*

gener Berichterstattung, dar, wie sie zum ersten Mal von der Deutschen Shell AG in ihrem Geschäftsbericht Sozialbilanz 1975 versucht wurde. Dieses auch in der Wissenschaft noch wenig diskutierte Konzept dürfte am angemessensten durch den Begriff „unternehmenszielbezogene Berichterstattung (goal accounting and reporting)“ beschrieben werden.

Es geht davon aus, daß Unternehmen mit einem hochentwickelten Managementsystem und Führungskonzept heute über einen ausgearbeiteten Katalog von Unternehmenszielen verfügen, die sowohl die ökonomischen als auch gesellschaftsbezogenen Aufgaben darlegen, die sich das jeweilige Unternehmen gestellt hat. Der auch für den Bereich der gesellschaftlich bedeutsamen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit naheliegende Schluß ist, die Unternehmen an diesen von ihnen selbst gewählten Zielen zu messen.

Voraussetzung für diese Form einer integrierten ökonomischen und gesellschaftsbezogenen Berichterstattung ist jedoch nicht nur das Vorhandensein eines solchen Unternehmenszielkataloges, sondern auch die konkrete Operationalisierung der einzelnen Ziele, ihre Umsetzung in spezifi-



KANTINE

sche Aufgaben für das jeweilige Geschäftsjahr. Nicht in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit und für alle Ziele dürfte dies schon erreicht werden; nicht überall sind auch heute schon entsprechende Daten vorhanden. Insgesamt jedoch erscheint diese Form einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung umfassender, informativer und überzeugender als die anderen Ansätze.

Im Hinblick auf die externe Berichterstattung dürfte vor allem von Vorteil sein, daß hier nicht über vage gesellschaftliche Auswirkungen, die in verschiedenen Bereichen nur

schwer operationalisierbar sind, diskutiert wird, sondern daß klare Ziele vorgelegt werden — so beispielsweise die Reduktion der Emission in verschiedenen Betriebsstätten — und die Leistung des Unternehmens an diesem Ziel gemessen wird.

Neben diesen Vorteilen der externen Berichterstattung hat eine derartige auf dem Konzept des goal accounting basierende Vorgehensweise noch sehr vorteilhafte interne Aspekte: Die Leistungen der einzelnen Unternehmenseinheiten müssen sowohl im Hinblick auf die ökonomischen als auch die gesellschaftsbezogenen Ziele operational und konkret definiert werden. Eine Messung des Erreichten erfolgt sodann automatisch bei der Zusammenstellung des Geschäftsberichtes.

Selbstverständlich bringt auch der Bericht der Deutschen Shell AG 1975 noch nicht umfassend das, was im Konzept des goal accounting möglich und erforderlich ist. Hierzu reichten die vorhandenen Informationen nicht aus oder waren in der Kürze der Zeit nicht aufzubereiten. Insgesamt stellt dieser Bericht jedoch einen ersten Schritt im Hinblick auf einen qualitativen Sprung in der Entwicklung der Sozialbilanzen dar.

Trotz des noch embryonalen Zustandes der Kunst einer gesellschafts-

STACHOWSKI / DE RIESE / VISUM

bezogenen Berichterstattung haben sich verschiedene Institutionen, vor allem Verbände, nach längeren Diskussionen dazu entschlossen, ihren Mitgliedern ein aktives Engagement an dieser Entwicklung zu empfehlen. Als Beispiel seien hier vor allem die schon recht frühzeitig erfolgten, sehr konkreten und praxisnahen Vorschläge des Verbandes der chemischen Industrie ebenso hervorzuheben wie die Empfehlungen der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

Beide Verbände machen in ihren Veröffentlichungen einerseits die gesellschaftspolitische Bedeutung einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung deutlich, heben andererseits jedoch die methodischen Schwierigkeiten hervor, die mit der praktischen Durchführung dieses Konzeptes verbunden sind. Beide Empfehlungen sind jedoch deutlich von einer hohen Innovationsbereitschaft getragen: klar herausgestellt wird, daß weiterer Fortschritt, der letztlich ja allein über den politischen Stellenwert des Konzeptes entscheiden kann, nur durch aktives Engagement der Unternehmen und breit angelegte Experimente erzielt werden kann.

Über derartige Empfehlungen hinausgehend, liegen — vor allem im Ausland — bereits konkrete Vorschläge zur gesetzlichen Verpflichtung einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung vor. Hier ist vor allem auf den Bericht der Sudreau Kommission hinzuweisen, der vorschlägt, von jedem Unternehmen mit mehr als 300 Beschäftigten eine derartige Berichterstattung zu verlangen. Ähnliche Gedanken werden in den Niederlanden und im Rahmen der Möglichkeiten der Schaffung eines europäischen Unternehmensrechts diskutiert.

Im Gegensatz zu dieser Entwicklung im Ausland steht man der gesetzlichen Verpflichtung hierzu in der Bundesrepublik noch zurückhaltend gegenüber: Zwar hat die Unternehmensrechtskommission der Bundesregierung sich schon mit diesen Fragen beschäftigt, eine gesetzliche Verpflichtung wird im Augenblick jedoch nicht diskutiert.

Eine besondere Entwicklung auf diesem Gebiet nehmen augenblicklich die Vereinigten Staaten. Hier hat die Börsenaufsicht, SEC, auf Anordnung eines Richters öffentliche Anhörungen veranstaltet, in denen Experten dazu Stellung nehmen sollen, in welchem Umfang künftig gesellschaftsbezogene und nicht nur finanzielle Daten von der Börsenaufsicht verlangt werden sollen.

Insgesamt dürfte eine gesetzliche oder quasi-gesetzliche Verpflichtung

in keinem der erwähnten Länder in absehbarer Zeit durchgesetzt werden. Es ist vielmehr anzunehmen, daß sowohl die externen Erhebungen als auch die Empfehlungen verschiedener Verbände zunächst einmal ausreichen, das Ausmaß an Experimenten zu fördern, das für den weiteren theoretischen und praktischen Fortschritt erforderlich ist. ■