

Dierkes, Meinolf

Book Part — Digitized Version

Zielbezogene Sozialbilanz in Genossenschaften - erläutert am Beispiel des Migros-Genossenschafts-Bundes

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1979) : Zielbezogene Sozialbilanz in Genossenschaften - erläutert am Beispiel des Migros-Genossenschafts-Bundes, In: Ernst-Bernd Blümle, Peter Schwarz (Ed.): Erwartungen der Genossenschaftspraxis an die Wissenschaft: Tagungsbericht der IX. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung 1978 in Freiburg/Schweiz, ISBN 3-525-85308-4, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, pp. 263-271

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122566>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

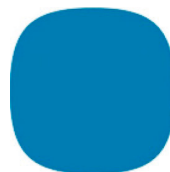
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

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

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

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



WZB-Open Access Digitalisate

WZB-Open Access digital copies

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB).

Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH

Bibliothek und wissenschaftliche Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

E-Mail: bibliothek@wzb.eu

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

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

Berlin Social Science Center (WZB)

Library and Scientific Information

Reichpietschufer 50

D-10785 Berlin

e-mail: bibliothek@wzb.eu

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

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**.

More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

Zielbezogene Sozialbilanz in Genossenschaften – erläutert am Beispiel des Migros-Genossenschafts-Bundes

Von Professor Dr. MEINOLF DIERKES

Internationales Institut für Umwelt und Gesellschaft
Wissenschaftszentrum Berlin

Einleitung: Tagungsthema und Sozialbilanz

Betrachtet man sich das Teilnehmerverzeichnis dieser Tagung und insbesondere die Organisationen, die durch die jeweiligen Referenten vertreten werden, so wird deutlich, daß ich mich in einer Außenseiterposition befinde: kann ich doch nicht für irgendeine Organisation sprechen und betreibe ich auch keine Forschung, die in einem direkten Zusammenhang mit Fragen des Genossenschaftswesens steht. Von dieser Außenseiterstellung her kommt es mir aber vielleicht zu, hier und heute einige kritische Fragen im Hinblick auf die Zukunft des Genossenschaftswesens zu stellen und – soweit mir das möglich ist – eine Antwort insbesondere dort zu versuchen, wo ich meine, daß sie sich in einem besseren Verständnis des gesellschaftlichen Wandels und seiner Bedeutung für die Wirtschaft heute schon abzeichnet. Vielleicht kann ich mein Recht, an dieser Stelle über zukünftige Aufgaben und Herausforderungen der genossenschaftlich organisierten Wirtschaft zu sprechen, auch aus der Tatsache ableiten, aus der mehr als zweijährigen Zusammenarbeit mit dem Migros-Genossenschafts-Bund genug gelernt zu haben, um wenigstens bezüglich der Genossenschafts-Praxis nicht als ganz inkompetent zu gelten: ob dem wirklich so ist, muß ich allerdings dem Urteil meiner Hörer überlassen.

Meinem Referat liegen zwei Thesen zugrunde; die erste – überspitzt formulierte – These beschreibt den status-quo des Genossenschaftswesens und ist sicherlich diskussionswürdig; für sie sprechen aber, nach meinem Eindruck, Entwicklungen, wie sie in den letzten Jahren und Jahrzehnten zu beobachten waren. Die zweite These zieht praktische Folgerungen aus dem konstatierten Zustand; ihre weitere Ausfüllung ist Thema dieses Vortrages.

1. These: Eine Betrachtung darüber, inwieweit es heute noch gelingt, grundlegende genossenschaftliche Ziele konkret in die Praxis umzusetzen, führt m.E. zu dem Ergebnis, daß der genossenschaftliche Bereich,

so wie er sich heute darstellt im Hinblick auf eine breite, gesellschaftsbezogene Zielorientierung der Wirtschaft, eher ein Sektor der verpaßten Chancen und nicht ein Bereich zukunftsgerichteter Unternehmenspolitik in einer sich vielfach wandelnden Industriegesellschaft ist; dieses Erkenntnis ist insofern erstaunlich und bedauerlich, als gerade der genossenschaftliche Gedanke von seinen ideellen Grundlagen her die Chance gegeben hätte, veränderten gesellschaftlichen Anforderungen an Handel und Industrie eher nachzukommen als es im Bereich der auf klassische ökonomische Ziele ausgerichteten Wirtschaft zu erwarten wäre. In diesem Zusammenhang ist auch zu überlegen, ob angesichts der breiten gesellschaftlichen Herausforderung an die Unternehmen nicht die enge Definition des Förderauftrags ausschließlich auf Genossenschaftsmitglieder hin, wie sie immer wieder diskutiert wird, die Chancen des Genossenschaftswesens, sich durch Rückbesinnung auf traditionelle Ziele und Werte gesellschaftlich gesehenen Aufgaben stellen zu können, erheblich beschneidet.

2. These: Die Sozialbilanz, insbesondere in Form der zielbezogenen Rechnungslegung, könnte ein geeignetes Instrument sein, um innerhalb der Genossenschaften einen Prozeß in Gang zu setzen, der es ihnen ermöglicht, ihre Rollen und Aufgaben in einer sich entwickelnden Gesellschaft zu überdenken, neu zu formulieren und dabei Interessen verschiedenster sozialer Gruppen - Mitarbeiter, Anteilseigner, Konsumentenschutzgruppen, Umweltschutzgruppen, Staat usw. - zu berücksichtigen und aufeinander abzustimmen.

Zur Diskussion und Abstützung dieser Thesen werde ich folgende Punkte ansprechen:

1. Entstehung und Ziele der Sozialbilanz
2. Der Ansatz der "zielbezogenen Berichterstattung"
3. Die Sozialbilanz im genossenschaftlichen Bereich
4. Inhalte der Migros-Sozialbilanz
5. Wertung dieser Sozialbilanz und künftige Aufgaben

Soweit zur Vorstellung und Erläuterung der Konzepte Beispiele sinnvoll sind, werde ich diese aus der gemeinsamen Arbeit mit dem Migros-Genossenschafts-Bund zur Erstellung der ersten Sozialbilanz wählen. Ich möchte jedoch betonen, daß Aussagen, die nicht der Sozialbilanz der Migros selbst entnommen sind, meine persönliche Wertung dieses Prozesses darstellen, die nicht mit der Geschäftsleitung des Migros-Genossenschafts-Bundes abgestimmt wurden.

1. Entstehung und Ziele der Sozialbilanz

Pierre Arnold, der Präsident der Verwaltungsdelegation des Migros-Genossenschafts-Bundes, hat im Vorwort zur Migros-Sozialbilanz die Aufgaben einer solchen gesellschaftsbezogenen Berichterstattung deutlich zum Ausdruck gebracht: nämlich die, Stärken und Schwächen, Leistungen und Mängel eines Unternehmens im breit definierten sozialen Bereich in aller Öffentlichkeit darzulegen. Auf diese Art und Weise kann die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung - wie die Sozialbilanz in der Fachliteratur präziser genannt wird - zum einen dazu beitragen, "ein besseres Verständnis für das Wirken eines Unternehmens zu wecken; auf der anderen Seite kann und soll die Sozialbilanz dem Unternehmen selbst Ansporn und Anregung bieten, seine Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit klarer zu sehen und allfällig notwendige Korrekturen des unternehmerischen Handelns rascher und entschiedener vorzunehmen". (Vorwort zur Migros-Sozialbilanz)

Der Gedanke einer Sozialbilanz für Unternehmen kam Anfang der 70er Jahre in den Vereinigten Staaten auf. Er ging davon aus, daß eine erfolgreiche Unternehmenspolitik heute und in Zukunft sich nicht darin erschöpft, Güter und Dienstleistungen bereitzustellen oder möglichst optimal Einkommen zu schaffen; vielmehr haben unternehmerische Entscheidungen und Handlungen Auswirkungen auf die Gesellschaft, die in Forderungskatalogen oder gesellschaftlichen Erwartungshaltungen etwa im Bereich des Umwelt- und Verbraucherschutzes oder zu Fragen der Humanisierung der Arbeit auf das Unternehmen zurückkommen. Die Sozialbilanz soll nun einerseits bei der Politikformulierung und der Möglichkeit zu externer Kontrolle Hilfestellung leisten, sie hat andererseits aber auch unternehmensintern die Aufgabe, als Ordnungsraster zu dienen, anhand dessen die jeweilige Unternehmensleitung feststellen kann, wo gesellschaftliche Problemlagen betrieblich noch nicht ausreichend gelöst worden sind und welche Möglichkeiten der Regulierung bestehen.

Inhaltlich und formal lassen sich heute drei verschiedene Ansätze einer Sozialbilanz unterscheiden, die in ihren Strukturmerkmalen hier kurz dargestellt werden sollen, wobei das Schwergewicht auf dem heute in Wissenschaft und unternehmerischer Praxis als am erfolgsversprechendsten angesehenen Konzept der zielbezogenen Berichterstattung, des "goal accounting and reporting" liegen soll.

Der erste Ansatz kann als gesellschaftliche Nutzenrechnung bezeichnet werden; mit seiner Hilfe wird versucht, unternehmerische Ausgaben und gesellschaftliche Ziele in Beziehung zueinander zu setzen. In einer solchen Bilanz werden aufgrund von gesetzlichen Vorschriften, aufgrund aber auch von eigenen Initiativen unternommene Investitionen - man denke etwa an konkrete Maßnahmen zum Nutzen der Umwelt - allgemei-

nen gesellschaftlichen Zielvorstellungen gegenüberstellt, wobei primär solche Ziele berücksichtigt werden, die sich zu einem bestimmten Zeitpunkt als besonders unternehmensrelevant erwiesen haben. Formal gliedert sich eine Sozialbilanz dieses Typus in der Regel in ein inneres Bezugsfeld, die Darstellung der Beziehungen Unternehmen-Mitarbeiter über die rein finanziellen Verflechtungen hinaus, und in ein äußeres Beziehungsfeld, bei dem die Verknüpfungslinien zwischen dem Unternehmen und der physischen Umwelt, den Abnehmern, Lieferanten, den Kapitalgebern und der gesellschaftlichen Umwelt insgesamt im Mittelpunkt des Interesses stehen. Nach bisherigen Erkenntnissen hat sich diese Form einer Sozialbilanz in zweierlei Hinsicht als nachteilig erwiesen: Einmal werden von ihr Probleme vernachlässigt, die zwar im sozialen Wirkungsfeld liegen, die aber im offiziellen gesellschaftlichen Forderungskatalog nur peripher auftauchen; zum anderen ermöglicht es der eher reaktive Charakter dieses Ansatzes kaum, eigene Schwerpunkte gesellschaftsbezogener Aktivität zu setzen.

Der zweite Ansatz einer Sozialbilanz kann als vorsichtige Erweiterung desjenigen Teils des Geschäftsberichtes verstanden werden, der sich schon traditionell mit Mitarbeiterbeziehungen des Unternehmens beschäftigte und als "Sozialbericht" seine eigene Geschichte hat; neu in ihn aufgenommen werden andere Bereiche aus dem Beziehungsfeld Unternehmen-Gesellschaft, beispielsweise Umweltschutzprobleme. Da die an diesem Modell orientierten Unternehmen in ihren bislang veröffentlichten "Sozialbilanzen" betriebsbezogen recht unterschiedliche gesellschaftliche Zielvorstellungen berücksichtigen, es sich bisher also nur eher um einen allgemeinen Rahmen gesellschaftsbezogener Rechnungslegung handelt, ist eine kritische Würdigung dieses Ansatzes gleichsam am Anfang seiner praktischen Umsetzung kaum möglich; erkennbar heute ist allenfalls eine noch bestehende Lücke zwischen dem Anspruch, gesellschaftlich relevante Informationen zu liefern und dies gegenwärtig tatsächlich schon zu können - aber solche noch bestehenden Mängel sagen nichts über die Aussagekraft künftiger an diesem Modell ausgerichteter Sozialbilanzen aus.

2. Der Ansatz der zielbezogenen Berichterstattung

Der dritte hier vorzustellende Ansatz setzt sich zumindest im deutschsprachigen Raum wie auch in Schweden in der Unternehmenspraxis immer mehr durch und wird auch in der Fachliteratur weltweit als der erfolversprechendste angesehen: der nämlich des "goal accounting and reporting" oder der "zielbezogenen Berichterstattung". Inhaltlich geht er von der Annahme aus, daß Unternehmen heute in der Lage sein sollten, ökonomische und gesellschaftliche Ziele zu formulieren, auf die bezogen dann eine unternehmensinterne wie -externe Berichter-

stattung erfolgen kann. Ein Blick in die von Unternehmen erstellten Zielkataloge - mittlerweile liegen sie für ungefähr 200 bundesdeutsche Großunternehmen vor - zeigt extensional wie intensional eine Vielfalt der gesellschaftsbezogenen Zielbereiche: sie reichen von der Sicherheit am Arbeitsplatz bis zur Vermeidung von geschlechts- oder rasse-spezifischen Diskriminierungen oder zum Umwelt- oder Verbraucherschutz. Eine an diesem Konzept ausgerichtete Sozialbilanz zwingt Unternehmen festzustellen, wo und warum noch Defizite im Hinblick auf die Einhaltung bestimmter Ziele bestehen und was getan werden soll, um diesem Problem abzuhelpfen - eine Verpflichtung, die in den beiden anderen Ansätzen durchaus zu umgehen ist. Insgesamt erscheint diese Form der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung umfassender, informativer und überzeugender als die anderen Ansätze. Im Hinblick auf die externe Berichterstattung dürfte vor allem von Vorteil sein, daß hier klare Ziele vorgelegt werden und die Leistung des Unternehmens an diesen Zielen gemessen wird. Es ist zu erwarten, daß mit zunehmendem Druck auf Groß- und Größtunternehmen, solche Unternehmenszielkataloge zu entwickeln, immer mehr Unternehmen diesem Konzept der zielbezogenen Berichterstattung folgen.

3. Die Sozialbilanz im genossenschaftlichen Bereich

Die bisherige Entwicklung von Genossenschaften zeigt die immer wieder auftauchende Gefahr, daß die besonderen Zielsetzungen, unter denen ihre Gründung stand, in der konkreten Unternehmenspraxis im Laufe der Zeit wenn nicht vergessen, so doch tendenziell in den Hintergrund gedrängt und durch rein kommerzielle Gesichtspunkte ersetzt werden - einer Gefahr, der sich das genossenschaftliche Management durchaus bewußt ist und von der her Bemühungen legitimiert sind, das "verschüttete Erbe" für die Unternehmenspolitik wieder "freizuschau-feln". Solche Versuche werden unter den gegenwärtigen und wohl auch künftigen gesellschaftlichen Bedingungen sich freilich nicht mehr in unverbindlichen Bekundungen erschöpfen dürfen, den vererbten Gründerwillen weitertragen zu wollen, sondern konkret anzugeben haben, welche Ziele man sich gesetzt hat und wie diese im betrieblichen Alltag tatsächlich verfolgt werden - Ziele im übrigen nicht nur gegenüber den Genossenschaftlern, sondern auch gegenüber den Mitarbeitern und der interessierten Öffentlichkeit. Einer solchen Aufgabe der konkreten Spezifizierung von Unternehmenszielen nun kommt man natürlich mit der Herausgabe einer Sozialbilanz nach dem Modell der "zielbe-zogenen Berichterstattung" in hervorragendem Maße nach. Nicht nur wird verhindert, daß Genossenschaften im Hinblick auf ihre gesellschaftspolitische Präsenz gleichsam hinter konventionell erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Unternehmen zurückfallen; eine Aktualisierung

durchaus gesellschaftsrelevanter genossenschaftlicher Zielsetzungen nach heutigen Maßstäben könnte vielmehr dem Genossenschaftswesen eine führende Rolle in der Diskussion um die Berücksichtigung gesellschaftlicher Auswirkungen bei betrieblichen Planungen und Entscheidungen zurückgewinnen. Im übrigen kommt eine Genossenschaft bei der Herausgabe der Sozialbilanz oft nur einer Verpflichtung nach, wie sie sich aus den Intentionen der Gründergeneration in diesem Bereich ergeben, denkt man beispielsweise daran, daß in den Thesen G. Duttweilers, des Gründers der Migros Gemeinschaft, die Rede davon ist, dem Volk über alles zu berichten, was die Treuhänder des Genossenschaftsvolkes unternehmen - und dies sind ja nicht nur ökonomisch motivierte Aktivitäten.

4. Inhalte der Migros-Sozialbilanz

Die einzelnen Aufgaben und Arbeitsschritte bei der Erstellung einer Sozialbilanz sollen jetzt anhand der konzeptionellen und praktischen Schritte zur Erstellung der Migros Sozialbilanz kurz skizziert werden.

In einem ersten Arbeitsschritt wurde die Grundlage einer jeden zielbezogenen Berichterstattung, der Katalog langfristiger Unternehmensziele entwickelt. In Duttweilers Thesen, in den Statuten, aber auch in verschiedenen öffentlichen Reden der Leitung des Migros-Genossenschafts-Bundes finden sich eine Fülle von Zielvorstellungen, die sich durchaus zur Übernahme in die Sozialbilanz eigneten - wenn sie auch natürlich ihrer zum Teil einem anderen Jahrzehnt angehörenden Sprache entkleidet werden mußten und auch des gesellschaftlichen Kontextes, auf den sie sich einmal bezogen haben. In einer ersten Arbeitsstufe mußten daher allgemeine Unternehmensziele für den Migros-Genossenschafts-Bund auf einer hohen abstrakten Ebene entwickelt werden, so zumindest potentiell dafür geschaffen, die Unternehmenspolitik in langfristiger Perspektive - d.h. mindestens 10 bis 15 Jahre - anleiten zu können (Migros-Sozialbilanz, S. 9 f.). Bei der Formulierung dieses allgemeinen Zielkatalogs kam es natürlich vor allem auch darauf an, gesellschaftliche und ökonomische Ziele in ein angemessenes Verhältnis zueinander zu setzen; in der Migros-Sozialbilanz wurde deutlich gemacht, daß das Fundament der gesellschaftlichen Aktivitäten im ökonomischen Bereich liegt, daß zugleich aber die ökonomischen Aktivitäten nur unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Belange und Forderungen durchgeführt werden können. In einem nächsten Arbeitsschritt galt es dann, im Hinblick einmal auf den Gründerauftrag, zum zweiten auf in jüngster Zeit entstandene gesellschaftliche Anforderungen die allgemeinen übergeordneten Unternehmensziele so in Unterziele und spezifische Aufgaben und Herausforderungen umzu-

setzen, daß über ihre leistungsmäßige Erfüllung oder auch Nichterfüllung ganz konkret berichtet werden kann. Dieser Arbeitsprozeß dauerte insgesamt zwei Jahre, ohne daß man heute schon feststellen könnte, alle von der Migros wahrgenommenen Ziele seien auch tatsächlich erfaßt: Die Festlegung spezieller Einzelziele wie auch die konkrete Messung und Darstellung des Erreichten oder Nichterreichten sind vielfach eine noch einzulösende Aufgabe für die Zukunft. Immerhin sind von zunächst 300 entwickelten Indikatoren, die der Messung der gesellschaftlichen Leistungen der Migros dienen sollten, noch 100 in der ersten Migros-Sozialbilanz übriggeblieben. Für alle anderen erwies sich der augenblickliche und auch durch kurzfristige Anstrengungen der Managements nicht zu behebende Informationsstand als zu gering, um diese Indikatoren anhand konkreter Daten beurteilen zu können.

Dazu ein Beispiel: Eines der Ziele der Migros ist es, ihre Marktstellung gegenüber Lieferanten nicht auszunutzen. Eine ausführliche Erörterung dieses Einzelzieles und der Schwierigkeit, es zu operationalisieren, findet sich in der Migros-Sozialbilanz. Immerhin kann man pragmatisch diesen Zielbereich so definieren, daß die Migros bestrebt sein soll, nicht mehr als einen bestimmten Prozentsatz des Produktvolumens eines Vorlieferanten abzunehmen - analog etwa zu dem Verständnis verschiedener anderer Unternehmen von einer lieferantengemäßen Unternehmenspolitik. Um nun die konkrete Abnahmep Praxis der Migros aussagekräftig für die Sozialbilanz zu überprüfen, hätte es eines Aufwandes bedurft, der innerhalb der gegebenen Zeit und zu vertretbaren Kosten nicht zu leisten war: die Lieferantenrechnungen der vergangenen Jahre hätten aufgelistet und dann zu den Produktvolumen der einzelnen Lieferanten in ein Verhältnis gebracht werden müssen, wobei Angaben über dieses Produktvolumen nicht gerade leicht zu ermitteln sind. Insgesamt hätte eine zahlenmäßig belegte Beurteilung dieses einzelnen Unternehmensziels Anstrengungen erfordert, die allein schon aus Kostengründen nicht mehr rechtfertigbar werden.

Schwierigkeiten dieser Art finden sich heute noch bei vielen Unternehmenszielen; sie können allein durch eine kontinuierliche Fortentwicklung der Sozialbilanz auf der Basis des bereits vorhandenen Wissens behoben werden. Von daher wäre eine Kritik etwa an der Migros-Sozialbilanz unter absoluten Gesichtspunkten unangemessen; sie ist zu bewerten nach Maßstäben des augenblicklich und innerhalb eines bestimmten Zeitraumes überhaupt Erreichbaren - noch auftretende Informationslücken sind kein Zeichen absichtlichen Übergehens, sondern waren ganz einfach für diese Sozialbilanz noch nicht zu schließen.

5. Wertung dieser Sozialbilanz und künftige Aufgaben

Ein nicht zu unterschätzender Vorteil der Migros-Sozialbilanz ist der, daß sie freimütig auch darüber Auskunft gibt, worüber sie nicht informiert: Sie betont, daß sie sich selbst nur als eine Art Zwischenbericht versteht, d.h. daß in Zukunft noch mehr Informationen hinzukommen müssen, um die sozialen Leistungen des Migros-Genossenschaftsbundes umfassend einordnen zu können. Nicht nur in dieser Selbstbeurteilung nimmt die Migros-Sozialbilanz zweifellos eine Sonderstellung ein; sie ist vielmehr

- die umfassendste Sozialbilanz, die je veröffentlicht wurde;
- die erste Sozialbilanz in der Schweiz überhaupt;
- die erste Sozialbilanz eines genossenschaftlich organisierten Unternehmens in der Schweiz;
- die erste Sozialbilanz, die versucht, umfassend über Umweltschutzelastungen und -maßnahmen zu berichten und zum ersten Mal den Bereich des Verbraucherschutzes in einer breiten Kette von Indikatoren zu beschreiben.

Der durchaus öffentlichkeitsrelevante Charakter einer solchen informationsfreudigen und selbstkritischen Sozialbilanz wie jener der Migros - sie versucht sogar, in groben Zügen die Beurteilung durch ihre Leser zu erfahren - ist mittlerweile schon deutlich geworden: So hat die Presse der Tatsache, daß die Entlohnung von Migros-Mitarbeitern unter dem Durchschnitt des sonstigen Schweizer Detailhandels liegt, aufmerksam registriert und erste Kritik geäußert; wohlgemerkt, sich dabei auf Informationen beziehend, die von der Migros selbst in ihrer Sozialbilanz veröffentlicht wurden.

Der auch im internationalen Vergleich heute weit fortgeschrittene Entwicklungsstand der Migros-Sozialbilanz entbindet andererseits natürlich nicht von der Verpflichtung, dort weiterzuarbeiten, wo a) die Sozialbilanz selbst noch zu wenig quantifizierte Detailinformation bietet, b) intern Modifikationen in der Unternehmenspolitik vorgenommen werden müssen. Einmal sind dabei die noch bestehenden Informationslücken der Sozialbilanz angesprochen, besonders die weitere Konkretisierung von Unternehmenszielen, die Darstellung von Vergleichsdaten und schließlich auch eine leseorientierte Straffung; zum anderen geht es aber um eine bessere Durchsetzung allgemeiner Ziele in jene Unternehmensbereiche, wo sie als gesellschaftspolitische Komponente des Handelns noch nicht deutlich genug zum Ausdruck kommen, es geht aber natürlich auch um Strukturverbesserungen in Einzelfragen, wenn mit Hilfe der Sozialbilanz hier Mängel aufgedeckt wurden. Zusammenfassend läßt sich aus den spezifischen Leistungen der Migros-Sozialbilanz und der bisher erkennbaren öffentlichen Reaktion die Erwartung ableiten, daß von ihr positive Auswirkungen auf den gesamten genos-

senschaftlichen Bereich ausgehen werden, daß sie zugleich aber auch Maßstäbe setzt, an denen zukünftige Sozialbilanzen gemessen werden. Die Erfahrungen der Migros machen u.E. deutlich, daß es im Zuge der allgemeinen Sozialbilanz-Diskussion sinnvoll wäre, wenn sich möglichst viele Unternehmen im genossenschaftlichen Bereich auf einen weit definierten Förderungsauftrag zurückbesinnen, der nicht nur die Mitglieder betrifft, sondern in gleicher Weise das gesellschaftliche Umfeld und die Mitarbeiter. Die Unternehmen sollten versuchen, hier ihre Ziele zu konkretisieren und über ihre Leistungen im Hinblick auf diese Ziele in solchen internen und externen Rechnungen, wie sie die Migros-Sozialbilanz vorgestellt hat, zu berichten. Ein solches Vorgehen auf breiter Front dürfte bewirken, daß der genossenschaftliche Sektor wieder ein wesentliches Element in der Entwicklung unserer Wirtschaftsordnung darstellt, nämlich dezentral gesellschaftliche Aufgaben in die Unternehmenspolitik einzubeziehen und nicht immer und überall auf staatliche Interventionen in Bereichen zu warten, wo eine vorausschauende Unternehmenspolitik im Bereich des Umweltschutzes, im Bereich der Gestaltung der Arbeitsplätze, im Bereich des Konsumentenschutzes schneller und oft problemadäquater wäre.