ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Dierkes, Meinolf

Book — Digitized Version

Die Sozialbilanz: ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem

Edition Gesellschaft + Unternehmen

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dierkes, Meinolf (1974) : Die Sozialbilanz: ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, Edition Gesellschaft + Unternehmen, ISBN 3-585-32098-8, Herder & Herder, Frankfurt/M. ; New York, NY

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/122927

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung

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.

M. Dierkes
Die Sozialbilanz

Edition Gesellschaft + Unternehmen
Herausgeber:
Stiftung Gesellschaft und Unternehmen

Meinolf Dierkes

Die Sozialbilanz

Ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem

Herder & Herder
Frankfurt/New York

ISBN 3-585-32098-8

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 1974 bei Herder & Herder GmbH., Frankfurt/Main
Herstellung: Adolf Heinzlmeier
Umschlagentwurf: Reinhard Klein
Satz: Martin Hoeppener, Eschborn/Taunus
Druck: Poeschel & Schulz-Schomburgk, Eschwege/Werra
Bindearbeiten: Klemme & Bleimund, Bielefeld
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 7

1. *Einführung* 11

2. *Was sind Sozialbilanzen? — Vorschläge zur Lösung der terminologischen Sprachverwirrung* 18

3. *Warum ein gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen?* 27
3.1. Der übergeordnete Rahmen: Die Unternehmung im Wandel von der ökonomischen zur gesellschaftlichen Institution 27
3.2. Sozialbilanzen und gesamtgesellschaftliche Sozialindikatoren 40
3.3. Sozialbilanzen und das Problem der sozialen Kosten 44
3.4. Sozialbilanzen und die Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens 47
3.5. Sozialbilanzen — öffentliche Auflagen, Anreize und Kontrollen 58
3.6. Sozialbilanzen und Unternehmensverhalten — ein Beispiel zur Erläuterung 61
3.7. Sozialbilanzen — nicht ohne Gefahren und Schwächen 65

4. *Theoretische Konzepte und praktische Erfahrungen* 69
4.1. Externe „Social Audits" 70
4.2. Die gesellschaftliche Nutzenrechnung — ein Anfang? 75
4.3. Ansätze zu gesellschaftsbezogenen Kosten- Nutzen-Rechnungen 89
4.4. Technology Assessment: Erfassung zukünftiger gesellschaftlicher Kosten und Nutzen 118

4.5. Management System for Social Goals: Gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik für Fortgeschrittene 122
4.6. Veröffentlichung der gesellschaftsbezogenen Planung: Der nächste Schritt? 154

5. *Gelöst oder ungelöst — praktische Probleme bei der Aufstellung und Analyse von Sozialbilanzen* 160
5.1. Was soll in eine interne oder externe Sozialbilanz aufgenommen werden? 161
5.2. Mess- und Bewertungsprobleme 172
5.3. Wie sollen sekundär- und höherrangige Auswirkungen behandelt werden? 181
5.4. Sozialbilanz oder Sozialbilanzen: Was ist das geeignete Rechnungslegungskonzept? 186
5.5. Wer prüft Sozialbilanzen? — Das Problem der Social Audit 188
5.6. Zur Interpretation von Sozialbilanzen: Was sind geeignete Maßstäbe? 190

6. *Was bringt die Zukunft? — Mögliche und notwendige nächste Schritte —* 193

Anmerkungen 197

Literaturverzeichnis 216

Vorwort

Das vorliegende Buch will einen Überblick über den Stand der Diskussion um das Konzept eines gesellschaftsbezogenen unternehmerischen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems geben. Es ist im wesentlichen ein Ergebnis meiner Forschungstätigkeit in den vergangenen drei Jahren, zunächst als Fellow im Battelle Seattle Research Center und dann als wissenschaftlicher Direktor der Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen", sowie meiner Lehrveranstaltungen an der Carnegie-Mellon University, Pittsburgh. Da ich die Möglichkeit hatte, schon recht früh an der Entwicklung US-amerikanischer Konzepte und Experimente zum „Social Accounting" zu partizipieren sowie im Rahmen der Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen" einige Akzente für die Modifikation und eigenständige Fortentwicklung im deutschen Kulturraum zu setzen, glaube ich, daß die hier vorliegende Abhandlung eine umfassende Darstellung der bisherigen Ansätze, ihrer Probleme sowie der Notwendigkeit weiterer theoretischer Forschung und praktischer Experimente bieten kann. Selbstverständlich mußte bei der Darstellung von Konzepten und Erfahrungen eine Auswahl getroffen werden, von der ich jedoch hoffe, daß sie die wesentlichen Meilensteine in der Entwicklung repräsentiert.

Es ist nicht mehr als fair, daß ich in diesen einleitenden Gedanken kurz den ideologischen Bias meiner Ausführungen darlege: Für mich liegt es auf der Hand, daß selbst bei einer nur wenig tiefgehenden Analyse der kapitalistischen Wirtschaft aus der Sicht unseres heutigen Entwicklungs- und Bewußtseinsstandes eine Fülle von Schwachpunkten des Systems aufgedeckt werden kann, die einer dringenden Korrektur bedürfen. Meine Überzeugung ist jedoch, daß es möglich sein wird, diese Korrekturen vorzunehmen, ohne in die Fehler interventionisti-

scher Politik zu verfallen oder durch eine Abschaffung des Systems die wesentlichen Vorteile, vor allem die dezentrale individuelle Willensbildung, zu verlieren. Ich gehe davon aus, daß unser heutiges fortgeschrittenes Verständnis von der Verhaltenswirksamkeit gesamtgesellschaftlicher und organisatorischer Informationssysteme sowie die wachsende Emanzipation breiter Bevölkerungskreise es uns ermöglichen, Elemente von Systemen dezentraler sozio-ökonomischer Entscheidung zu entwickeln, die sowohl den neu definierten Kriterien der Effizienz als auch dem Ziel höchstmöglicher individueller Wahlfreiheit entsprechen — und, daß das Konzept der Corporate Social Accounting bei der Entwicklung solcher Systeme eine wesentliche Bedeutung haben wird.

Die Entwicklung einer solchen Wirtschaftsordnung des humanen Kapitalismus kann nach meiner Überzeugung jedoch nur durchgesetzt werden, wenn zum einen die sich abzeichnenden Emanzipationstendenzen in unserer Bevölkerung weiter wachsen und gefördert werden und zum anderen Konzepte für eine neue Unternehmenspolitik der Erfüllung eines breiten Spektrums gesellschaftlicher Verantwortungen, verbunden mit einem entsprechenden Kontrollsystem, entwickelt werden. Wie die Erfahrungen der Vergangenheit gezeigt haben, sind beides nicht Veränderungen, die rein theoretisch konzipiert und auf dem Verordnungsweg durchgesetzt werden können. Derartige Entwicklungen bedürfen vielmehr einer weitgehenden Integration von theoretischem Fortschritt und Erfahrungen im gesellschaftlichen Umfeld. Wie jede Veränderung großer gesellschaftlicher Institutionen wird auch dieser Prozeß zeitraubend und vermutlich voller Irrwege sein — eine Erkenntnis, die uns jedoch nicht daran hindern sollte, den für Wissenschaft, Öffentlichkeit und Unternehmensleitung gleichermaßen bedeutsamen Lernprozeß zu beginnen.

Ich möchte nicht versäumen hervorzuheben, daß viele der in diesem Buch niedergelegten Ideen und Ansätze auf Anregungen meiner Kollegen an der Carnegie-Mellon University zurückgehen. Mein besonderer Dank gilt hier vor allem W. W. Cooper und C. Colantoni, School of Urban and Public Affairs, R. Kaplan und Y. Ijiri, Graduate School of Industrial Administration, sowie W. Frederick, University of Pittsburgh, mit denen ich im Rahmen eines gemeinsamen Seminars über

Corporate Social Accounting viele der hier angeschnittenen Probleme diskutieren konnte. Ich danke ebenso den Freunden und Kollegen, die ihre Vorstellungen und Konzepte in dem von R. A. Bauer und mir herausgegebenen Buch „Corporate Social Accounting" niedergelegt haben. Ihre Ansätze dienten vielfach als Basis für die hier entwickelten Konzepte.

Mein Dank gilt in gleicher Weise dem Präsidium der Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen", das diese Arbeit anregte und unterstützte, sowie Herrn E. H. Plesser, Leiter der Studiengruppe „Unternehmer in der Gesellschaft", und Herrn Dr. H. Wenkebach, geschäftsführender Direktor der Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen", die eine Fülle von Material und ihre Zeit für hilfreiche Kritik zur Verfügung stellten.

Für die schnelle und korrekte Fertigstellung des Manuskriptes sorgten Fräulein U. Ackermann und Frau I. Schmid-Jörg, Assistentinnen im Battelle Institut e. V., Frankfurt, sowie Frau M. Methfessel von der Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen", denen ich hier ebenfalls für ihre Mühen und Beiträge danken möchte.

Logische „Böcke" oder ideologische Inkonsistenzen gleich welcher Art liegen jedoch wie üblich ausschließlich in meiner Verantwortung.

Frankfurt/Pittsburgh, im April 1974

Meinolf Dierkes

1. Einführung

Nur wenige Ansätze zu grundlegenden Innovationen im Bereich der Unternehmensführung und -politik (Management Science) haben in den vergangenen Jahren eine so weitreichende Beachtung und eine so rapide Entwicklung erfahren wie die Konzepte zur Entwicklung eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems, die unter schillernden Bezeichnungen wie „Corporate Social Accounting", „Socio-Economic-Accounting", „Corporate Social Audit", „Gesellschaftliche Nutzenrechnung" oder „Sozialbilanz" bekannt wurden.

Die große Popularität, die diese Ansätze schon im embryonalen Stadium ihrer Entwicklung genießen, dürfte im wesentlichen darauf zurückzuführen sein, daß die Notwendigkeit, Konzepte zur Anpassung der kapitalistisch-marktwirtschaftlichen Ordnung an die veränderten Anforderungen einer postindustriellen Gesellschaft zu entwickeln, immer deutlicher sichtbar wird. „Wachstumskosten" der industriellen Gesellschaft, wie die zunehmende Verschmutzung unserer physischen Umwelt, die Möglichkeit einer baldigen Erschöpfung einiger unserer Ressourcen, die physischen und psychischen Belastungen der Arbeitswelt, eine mangelnde Berücksichtigung ästhetischer und kultureller gegenüber ökonomischen Werten usw., die auf einem niedrigen Wohlstands- und Bewußtseinsniveau entweder nicht erkannt, nicht beachtet oder als unvermeidbar angesehen wurden, dringen immer stärker in das Bewußtsein breiterer Bevölkerungskreise ein. Gleichzeitig verbreitet sich die Erkenntnis, daß viele dieser Wachstumskosten auf einer, für den heutigen Stand unserer gesellschaftlichen Entwicklung, zu engen Berücksichtigung rein ökonomischer Kriterien in den formalen Entscheidungsprozessen

unserer Wirtschaftsunternehmungen beruhen. Die mangelnde Einbeziehung gesamtgesellschaftlicher Aspekte in die Investitions-, Produktions-, Marketing- und Personalentscheidungen der Unternehmensleitungen wird damit immer mehr als einer der zentralen Erklärungsfaktoren für den zunehmenden Anstieg der sozialen Kosten unserer ökonomischen Aktivität angesehen. Hier handelt es sich um solche Kosten, die nicht in der Rechnungslegung und Kalkulation der Unternehmungen erfaßt, gesamtgesellschaftlich jedoch anfallen und damit auf die Allgemeinheit abgewälzt werden, wo sie aus dem generellen „Overhead" der Gesellschaft oder durch Reduzierung der Lebensqualität einzelner Gruppen bezahlt werden.

Obwohl die heutige Auseinandersetzung sich gleichermaßen wie bei der Reformbewegung gegen Ende des 19. Jahrhunderts oder wie in der tiefgreifenden Kontroverse um die gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen während und nach der Depression der 30er Jahre vornehmlich auf diese Frage der gesellschaftlichen Kosten konzentrieren, sind jedoch wesentliche Unterschiede gegenüber früheren derartigen Krisen festzustellen. Während in früheren Auseinandersetzungen die anderen zentralen gesellschaftlichen Institutionen, vornehmlich Staat und Gewerkschaften, im wesentlichen die Aufgaben wahrnahmen, unternehmerische Aktivitäten im Interesse gesellschaftlicher Ziele zu ändern, sind es heute, bedingt durch ein sinkendes Vertrauen in diese Institutionen sowie eine steigende Demokratisierung und Emanzipation breiterer Bevölkerungskreise, vor allem in den USA, zunehmend Bürgerinitiativen, Umweltschutzgruppen, Konsumentenorganisationen und selbst Aktionärsvereinigungen, die hier stärker in den Vordergrund treten. Diese Gruppen tendieren dazu, wie Erfahrungen zeigen, direkt das Verhalten einzelner Unternehmungen oder Gruppen von Unternehmungen zu beeinflussen, statt — wie in der Vergangenheit — mittels staatlichem Druck Verhaltensänderungen im Unternehmenssektor erreichen zu wollen. Sie verlangen daher, in zunehmendem Umfang

- Information über die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen,
- eine stärkere Repräsentation im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, sowie

○ die Entwicklung und Einführung neuer organisatorischer Konzepte, die eine direkte Einbeziehung gesellschaftlicher Auswirkungen in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß ermöglichen.

Neben der Forderung nach einer stärkeren Berücksichtigung der sozialen Kosten im unternehmerischen Entscheidungsprozeß ist noch eine weitere tiefgreifende Veränderung im Verhältnis Unternehmen und Gesellschaft zu beobachten: Das abnehmende Vertrauen in die Fähigkeit des staatlichen Sektors, die großen sozialen Probleme unserer Zeit schnell und effizient lösen zu können. Dies hat verschiedene Bevölkerungsgruppen, vor allem in den USA, veranlaßt vorzuschlagen, in zunehmendem Umfang die Wirtschaftsunternehmen mit der Lösung solcher Probleme unter gleichzeitigem Aufbau entsprechender Kontrollmechanismen zu beauftragen. Man geht hierbei davon aus, daß diese Institutionen über die notwendigen materiellen und geistigen Resourcen wie auch eine entsprechend flexible und zielorientierte Organisationsstruktur verfügen, die ihnen eine schnellere und bessere Lösung solcher Probleme ermöglichen. Dies sind jedoch Aufgaben, die — falls sie nicht in quasi staatlichem Auftrag erfüllt werden — einen stärkeren Ausbau der nichtmarktmäßigen Leistungen des Unternehmens und damit auch ganz neue Organisations-, Rechnungslegungs- und Kontrollmechanismen erfordern.

Die Forderung nach einer stärkeren Sozialpflichtigkeit der unternehmerischen Entscheidungen, einer größeren Mitwirkung bei der Lösung der großen sozialen Probleme unserer Zeit und — im Hinblick auf die gesellschaftliche Kontrolle — einer umfangreicheren Rechenschaftslegung des Unternehmens scheinen, historisch betrachtet, zu einem äußerst günstigen Zeitpunkt an Bedeutung zu gewinnen.

Immer mehr Leiter großer Wirtschaftsunternehmungen sind bereit, sowohl aufgrund des zunehmenden gesellschaftlichen Druckes als auch motiviert durch die stark an Bedeutung gewinnende Ideologie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens, die sozialen Konsequenzen ihrer Unternehmenstätigkeit stärker in ihre Entscheidungsprozesse einzubeziehen und darüber hinaus aktiv an der Lösung solcher Probleme mitzuarbeiten, die nicht im direkten Zusammenhang

mit der regulären Geschäftstätigkeit des Unternehmens stehen[1].

Die Frage nach der sozialen Verantwortung der Unternehmensleitung wird daher heute immer weniger als eine Frage des *ob*, d.h., ein Problem der gesellschaftsphilosophischen Diskussion, angesehen, sondern mehr als ein Problem des *was* und *wie*, d.h., als Frage nach der Prioritätensetzung und der Entwicklung neuer Konzepte der Unternehmensführung, die diese Integration sozialer Konsequenzen und sozialer Probleme in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß und damit eine Unternehmenspolitik wie auch Rechenschaftslegung im Hinblick auf eine mehrdimensionale Zielfunktion ermöglichen.

Woran es daher derzeit mangelt ist nicht so sehr das gesellschaftliche Interesse an einer derartigen Reform unserer Wirtschaftsordnung und die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in den Kreisen der Träger ökonomischer Entscheidungen; in erster Linie fehlt vielmehr ein Konzept für die Implementation gesellschaftsbezogener Ziele jenseits der traditionellen Aufgaben des Unternehmenssektors, die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Sieht man von den Versuchen ab, eine Lösung der hier angeschnittenen Probleme durch Extremansätze, d.h., ein rein liberalistisch-marktwirtschaftliches Konzept, oder eine stärkere Zentralisierung der ökonomischen Entscheidung herbeizuführen, so scheint eine grundlegende Reform der jetzigen Struktur unter Beibehaltung einer weitgehend dezentralen Entscheidung und ihre Koordination durch den kybernetischen Marktprozeß eine recht aussichtsreiche Alternative.

Eine solche Alternative durch Umgestaltung der gesellschaftlichen Kontrolle eine Erweiterung der Zielfunktion des Unternehmens sowie tiefgreifende Änderungen in der Planung, der Rechnungslegung und im Informationswesen zu entwickeln, ist das Ziel der hier vorzustellenden Forschungsansätze. Da die Bilanz eines Unternehmens sowie die Gewinn- und Verlustrechnung zu den zentralen Steuerungsmechanismen der internen Unternehmensführung und der externen Unternehmenskontrolle im traditionellen ökonomischen Bereich gelten, werden diese Konzepte meist unter den bereits erwähnten Schlagworten „Corporate Social Accounting", „Corporate Social Audit", „Gesellschaftliche Nutzenrechnung" oder „Sozialbilanzen" diskutiert. Die hier schon kurz angeschnit-

tenen Problemstellungen machen jedoch deutlich, daß die sich hinter diesen Schlagworten verbergenden Konzepte letztlich weit über den engen Rahmen des unternehmerischen Rechnungswesens hinausgehen, auch wenn sie — dem Charakter unserer Wirtschaftsordnung als dezentralem kybernetischem System entsprechend — weitgehend auf der Erkenntnis der Verhaltenslenkung durch Gestaltung von Informationsströmen aufbauen.

Die Notwendigkeit einer tiefgreifenden Reform unserer jetzigen Unternehmensstruktur zur Integration sozialer Prozesse in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß wird vor allem dann deutlich, wenn man sich vor Augen führt, wie wenig die heutige Organisationsstruktur der Unternehmungen darauf vorbereitet ist, gesellschaftliche Probleme neben den traditionellen, technischen und ökonomischen Aufgaben zu bewältigen. Die wesentlichen Gründe hierfür sind, daß die Inhalte des Zieles „Gesellschaftliche Verantwortung" sowie die Operationalisierung des Phänomens „gesellschaftliche Kosten" unklar sind und sich im Zeitablauf ändern, und daß im Unternehmen hierfür weder Verantwortungsbereiche definiert noch ein organisatorischer Aufbau zur Verfolgung dieser Ziele vorhanden ist. Das gleiche gilt für die Erfassung und Belohnung der Leistung wie auch für das Berichtswesen.

Das Konzept, das die Forschungen zum Corporate Social Accounting zur Integration gesamtgesellschaftlicher Ziele in den unternehmerischen Entscheidungsprozeß zur Verfügung stellt, besteht — wenn man die einzelnen Ansätze zusammenfaßt — im wesentlichen aus folgenden Elementen:

- Eine Ergänzung der überwiegend technologisch und ökonomisch ausgerichteten Unternehmensplanung durch eine „Social Intelligence"-Funktion mit dem Ziel, die heutigen und die absehbaren gesellschaftlichen Forderungen an die Unternehmen sowie die sozialen Probleme der entsprechenden Regionen zu analysieren.
- Ein Zielfindungsprozeß für das Management, das das gesellschaftsbezogene Programm, Reduzierung sozialer Kosten höchster Priorität und Mitwirkung bei der Lösung dringendster gesellschaftlicher Probleme, für die jeweilige Planungsperiode festlegt. Es wird vorgeschlagen, dieses Programm zur Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung

des Unternehmens nach einer Lernphase zu veröffentlichen, um so den verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens (Aktionäre, Gewerkschaften, Arbeitnehmer, Umweltschutzgruppen usw.) die Möglichkeit eines positiven oder negativen Feedback zu geben.

- Ein neues System der Leistungsbeurteilung der leitenden Mitarbeiter, in dem — neben Informationen über ihren Beitrag zur Erreichung der Gewinnziele — ihr Beitrag zur Erfüllung der gesellschaftlichen Verantwortung explizit gemessen und nach festgelegten Gewichtungskoeffizienten honoriert wird. Diese Aufnahme der gesellschaftlichen Zielvorstellungen in die Leistungsbewertung der leitenden Mitarbeiter ist von zentraler Bedeutung für die Sicherung des Erfolges bei der Bearbeitung der gesellschaftlichen Aufgaben des Unternehmens. Es hat sich nämlich gezeigt, daß die meisten Dimensionen der sozialen Verantwortlichkeit, vor allem die Probleme der Reduzierung sozialer Kosten, eng mit der Verfolgung der ökonomischen Aufgabe des Unternehmens zusammenhängen. Demgemäß muß soziale Verantwortlichkeit deutlich als Linienfunktion gesehen werden, die jedoch von den verschiedenen Ebenen des Management nur dann erfüllt wird, wenn das entsprechende Verhalten ebenso belohnt wird wie die Erreichung der Gewinnziele.
- Ein gesellschaftsbezogenes Rechnungs- und Informationssystem, das die für eine Kontrolle der Leistung des Unternehmens notwendigen Daten erfaßt, wobei in vielen Fällen für das heutige Rechnungs- und Informationssystem unkonventionelle, nichtmonetäre Daten erhoben werden müssen.
- Ein gesellschaftsbezogener Erfolgsbericht, der analog zur Gewinn- und Verlustrechnung die gesellschaftsbezogenen Leistungen und Aufwendungen des Unternehmens darstellt. Ein solcher Bericht sollte in seiner Anfangsphase zunächst für interne Zwecke aufgestellt werden; nach dieser Lernphase müßte jedoch eine Veröffentlichungspflicht bestehen.

Jedes Unternehmen sollte im Geschäftsbericht das gesellschaftsbezogene Programm, Reduzierung sozialer Kosten seiner ökonomischen Tätigkeit und Mitarbeit bei der Lösung ausgewählter gesellschaftlicher Probleme, darlegen und darüber hinaus die entsprechenden Aufwendungen und Leistungen nachweisen. Dieser gesellschaftsbezogene

Rechenschaftsbericht für eine Periode sollte dann wie die finanzielle Rechnungslegung von einer unabhängigen Prüfungsinstitution testiert werden.

Diese einzelnen Elemente eines gesellschaftsbezogenen unternehmerischen Planungs-, Rechnungslegungs- und Informationssystems, sein gesellschaftlicher Hintergrund sowie die Möglichkeiten und Schwächen der bisher vorgestellten Ansätze sollen im folgenden diskutiert werden.

2. Was sind Sozialbilanzen? – Vorschläge zur Lösung der terminologischen Sprachverwirrung

Die Erkenntnis vom Wandel der Unternehmung von der rein wirtschaftlichen Institution der Vergangenheit zur sozio-ökonomischen, also gesellschaftlichen Institution der Zukunft, hat dazu geführt, daß die Probleme besserer Informationen und einer größeren Rechnungslegung im Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in steigendem Umfang in Unternehmenskreisen, Verbänden, Regierungsstellen, unter Wissenschaftlern und zunehmend auch in der breiten Öffentlichkeit diskutiert wird[1]. Der Ruf nach einem praktikablen Verfahren, das den Unternehmungen einerseits erlaubt festzustellen, welche gesellschaftlichen Auswirkungen, Nutzen wie Schäden, ihre Tätigkeiten überhaupt haben und andererseits, wenn ein Programm zur Änderung dieses Status Quo initiiert wird, es ihnen ermöglicht, die Leistungen auf diesem Gebiet zu überwachen, wird immer mehr ein obligatorischer Bestandteil von Vorträgen, die bei der Eröffnung von Hauptversammlungen, Verbandstreffen und internen Planungssitzungen gehalten werden[2]. Begriffe wie „Corporate Social Accounting"[3], „Corporate Social Audit"[4], „Corporate Socio-Economic Accounting"[5], „Corporate Social Reporting"[6] und „Evaluation of Business Response to Social Priorities"[7] sind die zentralen Schlagworte, unter denen Konzepte zur Gewinnung und Kommunikation solcher gesellschaftlich relevanter Informationen des Unternehmens diskutiert werden. Im deutschen Sprachraum erfüllen „gesellschaftliche Nutzenrechnung", „Sozialbilanz", „gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen" und „gesellschaftsbezogene Rechnungslegung" diese Funktion"[8].

Diese Fülle von Begriffen zur Beschreibung eines noch recht

vagen Konzeptes, die fast die Assoziation zur babylonischen Sprachverwirrung nahelegt, ist nun keineswegs typisch für dieses Gebiet. Ähnliche Situationen können vielmehr bei der Entwicklung fast aller Konzepte beobachtet werden, bei denen der Fortschritt durch eine starke Interaktion zwischen Wissenschaft und Praxis erfolgt, und die in gleicher Weise von den gesellschaftlichen Notwendigkeiten wie auch dem Forschungstrieb der Wissenschaft initiiert werden[9].

Die zunehmende Fülle an Literatur zu den Fragen der Rechenschaftslegung des Unternehmens im Hinblick auf die gesellschaftlichen Auswirkungen seiner Tätigkeit macht jedoch deutlich, daß die erste Phase einer solchen Entwicklung, in der es im wesentlichen darum geht, die grundlegenden Ideen, unter welchen Bezeichnungen auch immer, zu verbreiten, und nachzuweisen, wie wünschenswert und notwendig die Entwicklung solcher Konzepte ist, allmählich als abgeschlossen angesehen werden kann. Es ist daher wohl an der Zeit, eine einheitliche Terminologie vorzuschlagen, die, wenigstens im Hinblick auf diese Veröffentlichungen, wie folgt gegeben wird[10]:

Gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen, Corporate Social Accounting, Corporate Socio-Economic Accounting beschreiben in Anlehnung an das traditionelle Rechnungswesen[11] den Prozeß der organisierten Erhebung, Aufbereitung und Kommunikation von Daten über die wesentlichen, primären, sekundären und höherrangigen gesellschaftlichen Auswirkungen der regelmäßigen Geschäftstätigkeit eines Unternehmens sowie etwaiger mit dieser nicht direkt verbundener gesellschaftsbezogener Sonderprogramme (z.B. Spenden und andere philantropische Ausgaben), vornehmlich im Hinblick auf die zentralen Bezugsgruppen des Unternehmens, darüber hinaus aber auch in anderen Bereichen der Gesellschaft[12].Die hier zu erhebenden Daten schließen auch solche Auswirkungen ein, die unbeabsichtigt, indirekt oder mit großer Zeitverzögerung auftreten. Es kann sich hierbei sowohl um Daten handeln, die bereits zu anderen Zwecken erhoben werden, z.B. in der traditionellen Kostenrechnung, Finanzbuchhaltung, Einnahmen- und Ausgabenrechnung oder Statistik des Unternehmens, als auch um Informationen, die speziell für diese Zwecke ermittelt werden. Das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen, so wie es hier definiert wird, ist damit Bestandteil und Ergänzung des

traditionellen Rechnungswesens, wenn dieses in Anlehnung an J. Löffelholz verstanden wird als „systematische Erfassung und Auswertung aller quantifizierten und quantifizierbaren Vorgänge des Unternehmens"[13]. Eine Ergänzung des traditionellen Rechnungswesens stellt das Corporate Social Accounting insofern dar, als es bewußt Daten einschließt, die zwar in diese breite Definition des Rechnungswesens fallen, aber traditionell nicht erhoben wurden, und es auch Informationen einschließt, die im Augenblick noch nicht quantifizierbar sind[14].

Der augenblickliche Stand der Forschung läßt es opportun erscheinen, den Aufgabenbereich des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens zunächst enger zu definieren als es die allgemeine Verwendung des Begriffes „gesellschaftliche Daten" zulassen würde, die ja in der Regel den Begriff „ökonomische Daten" als Information über ein Teilsystem der Gesellschaft subsumieren würde. Das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen sollte sich in dieser Anfangsphase auf solche Daten beschränken, die allein Auswirkungen der Tätigkeit jenseits der ökonomischen Kosten und Nutzen beschreiben. Wenn in einer späteren Phase der Entwicklung eine allgemein akzeptierte Integration der finanzwirtschaftlich-ökonomischen Daten und der gesellschaftsbezogenen Informationen im engeren Sinne vorgenommen werden kann, sollte diese Trennung fallengelassen werden und das integrierte Rechnungswesen wieder in der breiten Definition, wie sie z.B. von J. Löffelholz gesehen wird, als Prozeß der Erfassung und Auswertung sämtlicher Daten im Unternehmen angesehen werden.

Sozialbilanzen, Corporate Social Reporting, gesellschaftsbezogene Rechnungslegung dienen als Abschlußkonten des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens im weitesten Sinne der integrierten Darstellung der oben definierten Aspekte der Unternehmenstätigkeit, die Auswirkungen auf die Gesellschaft jenseits der in den Abschlußkonten des traditionellen Rechnungswesens festgehaltenen ökonomischen Wirkungen, Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen sowie Inanspruchnahme produktiver Faktoren, haben. Wie die traditionelle Bilanz sollen auch Sozialbilanzen, Corporate Social Reporting, gesellschaftsbezogene Rechnungslegung aus zwei eng miteinander verknüpften Teilen bestehen: Der Bestände- und der Erfolgsbilanz[15], die ihrerseits wiederum, aus weiter unten zu disku-

tierenden Gründen, vorläufig wahrscheinlich noch aus einer Fülle von Unter- und Teilbilanzen bestehen werden. Die Sozialerfolgsbilanz soll hierbei in Anlehnung an die finanzwirtschaftliche Erfolgsbilanz oder Gewinn- und Verlustrechnung die Gesamtheit der wesentlichen gesellschaftlichen Nutzen und Kosten einer Periode darstellen, während die Sozialbeständebilanz über die Verbindlichkeiten und Forderungen des Unternehmens gegenüber den verschiedenen sozialen Gruppen jenseits der finanziellen Verbindlichkeiten und Forderungen berichten soll. Wie die traditionelle Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung dienen auch Sozialbilanzen, Corporate Social Reporting oder gesellschaftsbezogene Rechnungslegung sowohl der internen als auch der externen Information.

Es wäre vorteilhaft, wenn sich wenigstens in der wissenschaftlichen Behandlung der Fragen des Corporate Social Reporting im deutschen Sprachraum der etwas farblosere, aber zutreffendere Begriff der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung gegenüber dem attraktiveren Schlagwort Sozialbilanz durchsetzen würde. Hierzu gibt es im wesentlichen drei Gründe:

Erstens haben sich auch im traditionellen Rechnungswesen die beiden Begriffe Beständebilanz und Erfolgsbilanz nicht durchgesetzt, so daß bei Verwendung des Begriffes Sozialbilanz der Empfänger der Information automatisch die Frage stellt, wo die gesellschaftsbezogene Gewinn- und Verlustrechnung in diesem Konzept bleibe.

Zweitens ist zu berücksichtigen, daß die Berichte der Unternehmungen, wie oben bereits erwähnt, in der voraussehbaren Zukunft noch aus einer Fülle von Einzelinformationen über verschiedene Dimensionen des gesellschaftsrelevanten Unternehmungshandelns bestehen, die in verschiedensten Meßeinheiten erfaßt und berichtet werden. Der Begriff Sozialbilanz scheint hierfür jedoch etwas sehr anspruchsvoll und weckt Erwartungen im Hinblick auf einen Grad der Organisiertheit und Integration der Daten, der vorläufig sinnvoll noch nicht erreicht werden kann.

Drittens hat sich im deutschen Sprachraum im Zusammenhang mit Fragen der Unternehmenspolitik eine enge Definition des Begriffes „sozial" im Sinne der betrieblichen Sozialaufwen-

dungen als gesetzliche oder freiwillige Ausgaben für die Mitarbeiter durchgesetzt[16], während der Begriff in diesem Zusammenhang als direkte Übersetzung des englischen „social" entsprechend weitergefaßt die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen umfaßt. Eine stärkere Verbreitung des Begriffs „gesellschaftsbezogene Rechnungslegung" würde dazu beitragen, diese Mißverständnisse zumindest zu reduzieren.

Die gesellschaftliche Nutzenrechnung repräsentiert eine spezielle Variante der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung des Unternehmens: Sie informiert nicht wie diese über die Gesamtheit der wesentlichen gesellschaftlichen Nutzen *und* Kosten der Unternehmung, sondern beschränkt sich in der Regel darauf, die Nutzen voll wiederzugeben und im Bereich der gesellschaftlichen Kosten nur die Verbesserungen, nicht aber den Gesamtumfang darzustellen. Insofern muß sie in erster Linie — wie im folgenden noch ausführlich diskutiert wird — als Übergangslösung im Lernprozeß der Unternehmungen und der Gesellschaft in Richtung auf eine umfassende gesellschaftsbezogene Rechnungslegung angesehen werden — eine wichtige Funktion, wenn sie auch als solche verstanden wird.

Der Begriff *Corporate Social Audit* weist auf eine weitere Stufe der Berichterstattung des Unternehmens über die gesellschaftlich relevanten Dimensionen seiner Tätigkeit hin: Den Prozeß der Prüfung und Testierung der Daten. Wie die Daten des traditionellen Rechnungswesens sollen auch die Informationen des Corporate Social Accounting-Systems letztlich einer unabhängigen externen Prüfung unterzogen werden[17]. Diese Prüfung und Testierung soll nach Entwicklung entsprechender allgemein akzeptierter Standards in Analogie zur traditionellen Gesetzmäßigkeits- und Ordnungsmäßigkeitsprüfung[18] die Einhaltung dieser Standards und die Ordnungsmäßigkeit der Rechenschaftslegung im Bereich der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung des Unternehmens prüfen und testieren. Diese Prüfung soll sich — wiederum in Analogie zur heutigen Wirtschaftsprüfung — sowohl auf das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen als auch auf die externe gesellschaftsbezogene Rechnungslegung erstrecken.

Evaluation of Business Response to Social Priorities deutet darauf hin, daß im Hinblick auf die effiziente, d.h. den Prioritäten der Gesellschaft entsprechende Unternehmenspolitik

eine externe wie interne Analyse der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung erfolgen muß, die dann die Basis für entsprechende Feedback-Prozesse bildet[19].

Faßt man diese einzelnen Aspekte der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung der Unternehmungen zusammen, so ist festzustellen, daß sie in ihrer Gesamtheit nichts anderes darstellt als ein in Analogie zum System der traditionellen finanzwirtschaftlich ausgerichteten Rechnungslegung des Unternehmens entwickeltes Konzept für die interne oder externe Kommunikation einer bestimmten Klasse von Daten, nämlich der positiven und negativen gesellschaftlichen Auswirkungen der ökonomischen Tätigkeit wie auch der positiven und negativen Ergebnisse von Programmen der Unternehmungen im Hinblick auf spezielle gesellschaftliche Probleme.

Ziel dieser Information ist es, die Datenbasis für Entscheidungsträger innerhalb oder außerhalb des Unternehmens allgemein zu verbessern. In diesem Sinne muß eine gesellschaftsbezogene Rechnungslegung des Unternehmens als wirtschaftspolitisch neutral angesehen werden. Sie kann in Analogie zur finanzwirtschaftlichen Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung sowohl externen staatlichen Kontrollorganen als Unterlagen dienen als auch eine Rechenschaftslegung des Unternehmens seinen wesentlichen Bezugsgruppen gegenüber im Hinblick auf die Erfüllung seiner selbstgewählten sozialen Verantwortung darstellen.

Die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung dient damit einer Fülle von Zielen, bei denen es im wesentlichen darum geht, „die Gesamtkosten — soziale und betriebliche — der Produktion eines Gutes sowie seinen Gesamtnutzen vornehmlich im Interesse einer exakten Zurechnung und gegebenenfalls einer Überwälzung auf die Käufer des Produktes ermitteln. Darüber hinaus soll im Hinblick auf die zweite zentrale Funktion des betrieblichen Rechnungswesens, Daten über die Leistung des Unternehmens oder einzelner Teilbereiche zu liefern, erreicht werden, daß in die Leistungsbeurteilung des Managements auf allen Stufen nicht nur seine Fähigkeit eingeht, betriebliche Kosten — oft zu Lasten der nicht erfaßten Dimensionen der Lebensqualität — zu reduzieren und betriebliche Nutzen zu erhöhen, sondern daß das Management auf der Basis seines Beitrages zur übergeordneten Quality of Life

beurteilt wird"[20]. Dieses gilt sowohl für die externe wie auch interne Leistungsbeurteilung[21].

Einen Überblick über die Gesamtheit der im Rahmen des Corporate Social Accounting diskutierten Ziele gibt die in *Tabelle 1* wiedergegebene Aufstellung, die von einer Arbeitsgruppe im Rahmen des Social Audit Seminars des Public Affairs Council erstellt wurde[22].

Bei der Aufstellung der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung wird, um Abgrenzungsschwierigkeiten deutlich zu machen, vorgeschlagen, in folgenden Teilbilanzen zu berichten, die in Anlehnung an J. Monsen's Stufenschema der sozialen Verantwortung des Unternehmens entwickelt wurde[23]:

1. Gesellschaftliche Nutzen und Kosten im Hinblick auf gerade erlassene Gesetze und Verordnungen, um zu zeigen, inwieweit die Unternehmung die hierin niedergelegten Ziele schon oder noch nicht erreicht hat.
2. Gesellschaftliche Nutzen und Kosten von Aktionen des Unternehmens, die über das gesetzlich verlangte Maß hinausgehen, die das Unternehmen aber aus dem Verständnis des Management heraus als selbstverständliche Handlung im Interesse einer Anpassung an die gesellschaftlichen Veränderungen ansieht.
3. Gesellschaftliche Nutzen und Kosten von Programmen, die das Unternehmen darüber hinaus noch durchführt, sei es, um die soziale Verantwortung des Managements zu erfüllen, sei es zur Antizipation oder Vermeidung gesellschaftlichen Druckes, oder sei es um dazu beizutragen, dringende gesellschaftliche Probleme zu lösen[24].

Gesellschaftsbezogene Rechnungslegungen von Unternehmungen berichten in den bislang vorliegenden Ansätzen im wesentlichen über drei verschiedene Kategorien von gesellschaftsrelevanten Daten[25]:

1. Gesellschaftsbezogene Aspekte unternehmerischen Handelns, die den Gewinn des Unternehmens langfristig positiv beeinflussen, aber nicht in den üblichen finanziellen oder ökonomischen Informationen enthalten sind, z.B. Arbeitnehmerzufriedenheitsdaten, Produktintegrität- und Abnehmerzufriedenheits-Indizes.

Tabelle 1: Ziele einer „Social Audit" *

1. Eine „Social Audit" könnte es Unternehmen ermöglichen, die Auswirkungen aller auf das Unternehmen einwirkenden Kräfte zu erfassen; bisher war es nämlich stets problematisch, gesellschaftliche von den wirtschaftlichen Kräften zu unterscheiden.
2. Eine „Social Audit" könnte es Unternehmen ermöglichen, alle Auswirkungen ihres Handelns auf die Gesellschaft zu erfassen.
3. Eine „Social Audit" könnte die Wirksamkeit überbetrieblicher Sozialprogramme des Unternehmens messen.
4. Eine „Social Audit" könnte die Wirksamkeit betrieblicher Sozialprogramme messen.
5. Ein gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen könnte als Grundlage für die iinerbetriebliche Entscheidungsfindung dienen.
6. Eine „Social Audit" könnte Bereiche aufzeigen, in denen Regierungsstellen und Unternehmen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zusammenarbeiten können.
7. Eine „Social Audit" könnte als Entscheidungsgrundlage dafür dienen, welche privatwirtschaftlichen Unternehmungen in weniger entwickelten Ländern gefördert werden sollten und welche ausländischen Investitionen in diesen Ländern gestattet werden könnten.
8. Die „Social Audits" können „unsere Fähigkeit" berücksichtigen, eine gesellschaftliche Veränderung herbeizuführen und die sich daraus ergebenden Folgen für unsere Geschäftspraktiken abzuschätzen.
9. Der Repräsentant eines Unternehmens beschrieb ein Verfahren, das seine Firma zur Überprüfung der Geschäftspolitik aufgestellt hat. Eine Reihe von Arbeitsgruppen überprüfen die Unternehmenspraktiken in Bereichen wie:
   a) die Beziehungen zu den Großhandels-Verteilern,
   b) die Beziehungen zu den Lieferanten,
   c) die gegenwärtige Geschäftstätigkeit und Expansion auf internationaler Ebene,
   d) das betriebliche Arbeitsklima — innerbetriebliche Regeln und ihre Auswirkungen auf die Angestellten.
10. Die „Social Audits" könnte Unternehmen rechtzeitig dazu veranlassen, auf festgestellte Sozialkosten kompensatorisch zu reagieren bevor „Feuerwehraktionen" notwendig werden.
11. Die „Social Audit" kann den Unternehmen ermöglichen, ihre Aktionen der Öffentlichkeit gegenüber so darzustellen, daß sie glaubwürdig erscheinen. Die Öffentlichkeit glaubt oft einfach nicht, daß die Aktivitäten so umfangreich sind, und wenn es gelingt, Richtlinien der Rechnungslegung aufzustellen, so gereicht dies der gesamten Wirtschaft zum Vorteil.
12. Mit Hilfe der „Social Audit" kann das obere Management die Gesellschaftspolitik des mittleren Managements überwachen, dem die Durchführung dieser Aufgaben obliegt.
13. Das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen macht es möglich, daß die gesellschaftlich vermittelten Auswirkungen einer Unternehmensaktion erkannt werden und daraufhin die input-output Faktoren entsprechend bestimmt werden können.

* Nach Public Affairs Council, Social Audit Seminar — Selected Proceedings, a.a.O. S, 34 f; freie und nicht autorisierte Übersetzung des Verfassers.

2. Externe Nutzen und Kosten, d.h. die gesellschaftlichen Auswirkungen der regulären Geschäftstätigkeit, z.B. Reduzierung von Luft- oder Wasserverschmutzung oder Unterlassung solcher Maßnahmen.
3. Erfolge und Aufwendungen bei der Lösung solcher sozialer Probleme, die in keinem direkten Zusammenhang mit der eigentlichen Geschäftstätigkeit stehen, z.B. Rehabilitationsprogramme für Drogensüchtige oder Kriminelle, Mitwirkung bei der Stadtsanierung usw..

Tabelle 2 gibt in einer Gesamtübersicht die wichtigsten Dimensionen der bisherigen theoretischen und praktischen Ansätze zu einer gesellschaftlichen Rechnungslegung von Unternehmunge wieder, die in den folgenden Kapiteln ausführlich diskutiert werden.

Tabelle 2: Klassifikation der verschiedenen Ansätze zu einem gesellschaftsbezogenen Rechnungs-, Planungs- und Informationswesen

Gesellschaftliche Kosten und Nutzen zusammen mit Gewinn- und Verlustrechnung in einer Gesamtmatrix	versus	Trennung von traditioneller ökonomischer Gewinn- und Verlustrechnung und gesellschaftsbezogener Information
Analyse und Bericht über die gesellschaftsbezogenen Sonderprogramme	versus	Analyse und Bericht über die sozialen Kosten und Nutzen der regulären Geschäftstätigkeit
gesellschaftsbezogene Informationen, in Geldeinheiten bewertet	versus	monetäre und nicht-monetäre Maßeinheiten, je nach Möglichkeit
gesellschaftsbezogenes Rechnungs- und Planungswesen für interne Zwecke	versus	Veröffentlichung in einem Geschäftsbericht zur gesellschaftlichen Verantwortung
input-Daten	versus	totale gesellschaftliche Auswirkungen (output-Daten)

3. Warum ein gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen?

3.1. Der übergeordnete Rahmen: Die Unternehmung im Wandel von der ökonomischen zur gesellschaftlichen Institution

Die Ansätze zur Entwicklung eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems für Unternehmungen können nicht losgelöst vom gesellschaftlich-historischen Hintergrund der 70er Jahre in den ökonomisch höchstentwickelten Gesellschaften gesehen werden. Dieser ist im wesentlichen gekennzeichnet durch einen fundamentalen Wandel in den Wertvorstellungen der geistigen und politischen Elite, aber auch eines zunehmend größer werdenden Teiles der Bevölkerung, der sich von den rein ökonomischen Zielen der Vergangenheit immer mehr zur Betonung anderer Dimensionen der Lebensqualität hinwendet. Er ist jedoch ebenso charakterisiert durch die zunehmende Erfahrung der Schwächen unseres marktwirtschaftlich-kapitalistischen Systems im Hinblick auf die Erreichung dieser neuen gesamtgesellschaftlichen Ziele: „New evidence and accusations are presented daily that what is seemingly good business policy frequently turns out to be poor social policy"[1]. Rationale Unternehmensentscheidungen bewirken, so zeigt sich zu häufig, ein irrationales Verschleudern natürlicher Ressourcen, eine Zerstörung der physischen Umwelt, zunehmende Entfremdung des arbeitenden Menschen, kurz, sie führen, in Teilbereichen wenigstens, zur Reduzierung statt Erhöhung der Qualität des Lebens. Im Gegensatz zu den Erwartungen der marktwirtschaftlichen Theorie, daß individuelle, auf das Eigeninteresse ausgerichtete Entscheidungen der Wirtschaftseinheiten durch den Wettbewerbsprozeß letztlich in einem gesamtgesellschaftlichen Optimum re-

sultieren würden[2], ist zunehmend festzustellen, wie absolut vernünftige mikroökonomische Entscheidungen und Handlungen in der Aggregation oft weitgehend unerwünschte Makroergebnisse mit sich bringen: „A feeling has begun to spread out in the country that corporate performance has made society uglier, dirtier, trashier, more polluted and noxious"[3].

Diese negativen gesellschaftlichen Wirkungen ökonomischer Entscheidungen sind im wesentlichen darauf zurückzuführen, daß die Theorie der Marktwirtschaft die Unternehmung als rein ökonomische Institution definierte, die Leistungen des Unternehmenssektors damit auch allein in ökonomischen Kategorien bewertete und sämtliche anderen Wirkungen im Rahmen des politisch-lenkenden Systems zu erfassen suchte. Für die ökonomische Seite der Sozialen Marktwirtschaft war somit durch den Wettbewerb und den Marktmechanismus ein ausgefeiltes Anreiz- und Kontrollsystem entwickelt worden; der soziale Aspekt[4] blieb jedoch, wenigstens für den Unternehmensbereich, weitgehend deklamatorisch. Vom Aufbau des Systems her wurden hier keine Aufgaben gesetzt, sondern ein ausschließlich passives Reagieren der Unternehmungen auf Vorschriften des politisch-lenkenden Systems erwartet.

Die negativen Auswirkungen ökonomischer Entscheidungen können daher — wie es die vordergründige populäre Praxis oft tut — nicht allein auf einen in der Vergangenheit liegenden Machtmißbrauch oder auf unsoziale Einstellungen der Entscheidungsträger in den Unternehmungen zurückgeführt werden. Es sind vielmehr darüber hinaus auch die Schwächen des Gesamtsystems, die verhindern, daß andere wünschenswerte Dimensionen der Lebensqualität eine adäquate Berücksichtigung in den Entscheidungsprozessen der Unternehmungsleitung finden. Die wesentlichen Normen für das Entscheidungsverhalten
— die Zielvariable: mehr und bessere Güter und Dienstleistungen zu geringeren Kosten,
— die Erfolgsindikatoren: Gewinn, Produktivität oder einzelwirtschaftliches Wachstum,
— die Datenbasis: Kosten und Leistungen,
sind ja von den Unternehmungen nicht autonom gewählt worden, sondern bestimmen sich aufgrund der von der Gesellschaft gesetzten Aufgabenstellung[5]. Es zeigt sich also immer deutlicher, daß die überkommene Definition der unternehmeri-

schen Leistung für die sozio-ökonomisch höher entwickelten Gesellschaften zu eng ist[6].

Diese starke Orientierung auf rein ökonomische Ziele spiegelt sich deutlich im Aufbau der Informationssysteme wieder, die die grundlegenden Daten zur Beurteilung der Leistung der Gesamtgesellschaft wie auch des ökonomischen Subsystems und seiner einzelnen Komponenten liefern: Weder auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene noch bei den einzelnen ökonomischen Einheiten gibt es bislang ein Rechnungslegungssystem, das die gesellschaftlichen Konsequenzen der ökonomischen Tätigkeit weitgehend mit in die Datensammlung und -aufbereitung einbezieht[7]: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, finanzwirtschaftliche Rechnungslegung oder rein ökonomisch ausgerichtete Kostenrechnung beherrschen hier die Szene.

Das starke ökonomische Wachstum der letzten beiden Jahrzehnte führte jedoch — im wesentlichen durch die eindimensionale Betrachtungsweise bei der Strukturierung des ökonomischen Subsystems bedingt — zu einem mindestens ebenso starken Wachstum der unerwünschten gesellschaftlichen Wirkungen und Nebenwirkungen. Diese objektive Zunahme der gesellschaftlichen Probleme gewann noch dadurch zusätzliche Bedeutung, daß aufgrund des ökonomischen Wachstums, des steigenden Bildungsniveaus, des Ausbaus des Kommunikationssystems, der zunehmenden Emanzipation und ähnlicher Einflüsse sich die bereits eingangs erwähnten Änderungen in den Werthaltungen immer größer werdender Bevölkerungsteile nachweisen lassen[8]: humanistische und geistige Werte, Qualität des Lebens, Gemeinschaft, Bedeutung des Individuums sind Werte, die in steigendem Umfang das Denken und Handeln bestimmen, während Statusziele, unqualifiziertes wirtschaftliches Wachstum usw. immer mehr in ihrer Bedeutung zurückgehen[9]. Diese Veränderung im Wertsystem gibt der Zunahme der gesellschaftlichen Wirkungen von ökonomischen Aktivitäten im Bewußtsein der Bevölkerung damit noch eine zusätzliche Bedeutung, die auf eine rasche Lösung der Probleme drängt.

Diese Problemlösung wird, der traditionellen Arbeits- und Gewaltenteilung entsprechend, zunächst vom politisch-lenkenden System, dem Zentralstaat und den einzelnen Gebietskör-

perschaften, erwartet. Hier zeigt sich jedoch, daß die Art des Operierens wie auch der gesamte Aufbau des staatlichen Systems nur wenig vorbereitet ist, diese Fülle diverser Einzelprobleme durch entsprechende Gesetze, Regeln und Standards für das ökonomische Subsystem zu bewältigen[10]. Zunehmend werden daher Problemlösungen auf einer zu generellen Ebene gesucht, so daß die berechtigten Einzelinteressen der Betreffenden nicht berücksichtigt werden können, oder es treten unerwartete Wirkungen und Nebenwirkungen auf andere Teile der Bevölkerung oder des ökonomischen Systems auf, die nicht antizipiert wurden. Hinzu kommt, daß immer deutlicher wird, daß die Entscheidungsstrukturen des politisch-lenkenden Systems allein die Menge der zur Lösung anstehenden Probleme nicht mehr bewältigen, so daß sich zunehmend eine Warteschlange ungelöster Probleme ergibt[11].

Falls, wie anzunehmen ist, die Diskrepanz zwischen dem, was rein ökonomisch richtig, und dem, was gesellschaftlich erwünscht ist, in der Zukunft noch zunehmen wird, dürfte daher ein weiteres Vorgehen nach dem alten Muster, die Hinwendung zum politisch-lenkenden System, nur noch die Zahl der ungelösten Probleme vergrößern und somit dazu beitragen, daß der allgemeine Vertrauensschwund in die zentralen Institutionen unserer Gesellschaft noch zunimmt[12]: In das ökonomische System, weil es die gesellschaftlichen Ziele nicht oder nur unzulänglich berücksichtigt, und in das politisch-lenkende System, weil es nicht in der Lage ist, die Lücken zwischen der tatsächlichen und der erwarteten Lebensqualität effizient zu schließen.

Die Alternative, die sich anbietet, wäre eine Umstrukturierung der bestehenden Institutionen: Eine Rückbesinnung des staatlichen Sektors auf die großen politisch-gestaltenden Aufgaben und eine Erweiterung der Zielfunktion des ökonomischen Subsystems im Hinblick auf die neuen Dimensionen der Lebensqualität. Dieses Konzept, oft unter dem Schlagwort des „Humanistic Capitalism"[13] diskutiert — bedeutet nun keineswegs einen Rückschritt auf erste Grundvorstellungen des Liberalismus, das Konzept des wirtschaftlich völlig neutralen Staates, es beinhaltet vielmehr die Forderung an den Staat, mehr durch Umstrukturierung des Zielsystems für den ökonomischen Bereich als durch punktuelle Eingriffe bei den einzel-

nen Problemgebieten eine Verhaltensänderung des ökonomischen Systems in Richtung auf die geänderten und sich weiter ändernden Vorstellungen von der Qualität des Lebens zu erreichen.

Eine solche Rückbesinnung des politischen Systems auf die zentralen lenkenden Aufgaben der Gesellschaft ist jedoch nur möglich, wenn folgende wesentliche Voraussetzungen gegeben sind:

1. Das Konzept des humanen Kapitalismus als Fortentwicklung der marktwirtschaftlichen Ordnung muß in all seinen Elementen theoretisch durchdacht und entwickelt sein.
2. Es muß in der gesellschaftlichen Realität der entwickelten Marktwirtschaften durchsetzbar, d.h. es muß in der Lage sein, entsprechende Änderungen in der gesellschaftlichen Struktur herbeizuführen oder bereits festgestellte Entwicklungen zu integrieren und zu fördern, und
3. es muß sich als effizienter erweisen als ähnlich realisierbare Alternativen, die im wesentlichen durch den weiteren Ausbau zentraler Entscheidungsinstanzen (Bureaucratic Capitalism) versuchen, Steuerungsorgane für die wesentlichen Entscheidungen im Hinblick auf die Erreichung der Qualität des Lebens zu entwickeln.

Im Hinblick auf alle drei Fragen — so muß fairerweise betont werden — ist es beim heutigen Stand der Entwicklung und den Grenzen der Vorhersage gesellschaftlicher Entwicklungen weitgehend nur möglich zu spekulieren; weitere theoretische Forschungen und Experimente mit diesen Konzepten in der gesellschaftlichen Realität sind erforderlich, um hier endgültige Antworten zu finden. Die ersten Ansätze geben jedoch zu einiger Hoffnung Anlaß.

Das theoretische Konzept des humanen Kapitalismus geht im wesentlichen davon aus, daß die Zielfunktionen der Wirtschaftseinheiten in dem schon oben beschriebenen Sinne erweitert werden: Unternehmungen sollen in Zukunft nicht nur Produkte und Dienstleistungen für die Gesellschaft bereitstellen, sondern darüber hinaus auch andere zentrale Dimensionen der Lebensqualität in ihr Zielsystem aufnehmen. Es geht hierbei um eine konkrete Erweiterung der operativen Ziele des Unternehmens und nicht um eine Geste, um das Image der Unternehmung zu verbessern,

oder um eine vage, nicht operational definierte, allgemeine gesellschaftliche Verantwortung[14]. Eine solche Erweiterung der Zielfunktion des Unternehmens kann jedoch nur dann in organisierter Form erfolgen, wenn für die zu den ökonomischen Zielen hinzutretenden neuen Aufgaben ein der Organisation der ökonomischen Aufgabe entsprechendes internes Managementsystem und ein vergleichbares Konzept externer Rechenschaftslegung entwickelt werden[15]. Wie in *Tabelle 3* dargestellt, ist die Entwicklung eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens, Sozialbilanzen und Social Audits damit wesentlicher Bestandteil eines solchen theoretischen Konzeptes der Fortentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft als System dezentraler, auf die Qualität des Lebens und nicht allein auf ökonomische Ziele ausgerichteter Entscheidungen.

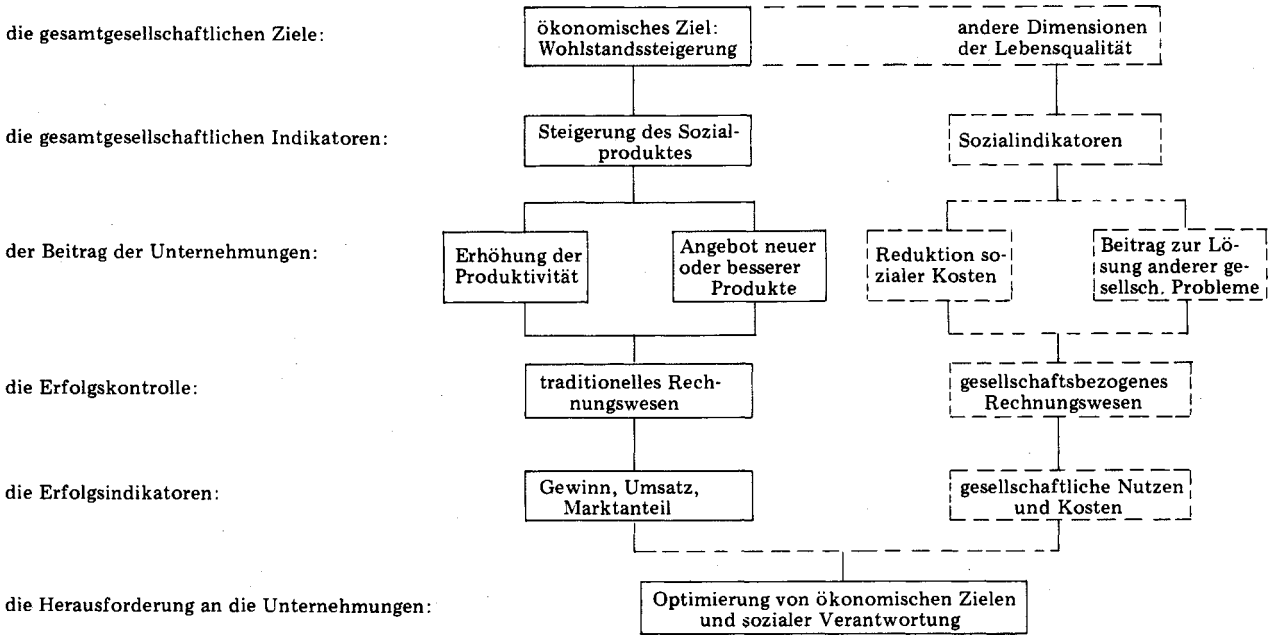
Fragen und Problemstellungen, die bei der Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen einer solchen Dezentralisation und Disaggregation der Verantwortung für zusätzliche Bereiche der Qualität des Lebens in einer Gesellschaft auftreten, wie z. B.

- welche Aufgaben können die Unternehmungen in diesem Rahmen überhaupt wahrnehmen?
- wo liegen ihre Stärken und Schwächen?
- wie soll der Prozeß des Abwägens zwischen rein ökonomischen und anderen Zielen organisiert werden?
- wie sollen die neuen Aktivitäten der Unternehmungen kontrolliert werden?

sind damit legitime Fragestellungen der Forschungen zur Sozialbilanz als Bestandteil einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik[16]. Sie werden im weiteren Verlauf dieser Abhandlung daher noch ausführlich diskutiert.

Neben der Entwicklung des Informationssystems ist die Schaffung eines gesellschaftlichen Kontrollmechanismus, der Funktion des Marktprozesses im Hinblick auf Produkte und Produktionsfaktoren entsprechend, die zweite wesentliche Komponente des theoretischen Rahmens eines humanen Kapitalismus. Wie im Hinblick auf die Erfüllung ihrer ökonomischen Funktion brauchen die Unternehmungen ja auch im Hinblick auf die Integration anderer Dimensionen der Lebensqualität einen entsprechenden Feedback-Mechanismus. Ebenso bedarf die Gesellschaft ausgebauter Kontrollsysteme, um zu

Tabelle 3: Das Unternehmen im Wandel von der ökonomischen zur gesellschaftlichen Institution



verhindern, daß durch diese Erweiterung der Aufgaben des ökonomischen Subsystems zusätzliche unkontrollierte Machtpositionen aufgebaut werden.

Das Konzept des humanen Kapitalismus geht hierbei davon aus, daß eine dem ökonomischen Bereich entsprechende externe Berichterstattung (Sozialbilanz) sowie die öffentliche Diskussion der gesellschaftsbezogenen Planung des Unternehmens die Gesellschaft allgemein und die einzelnen Bezugsgruppen des Unternehmens (Arbeitnehmer, Abnehmer, Bürgerinitiativen, Umweltschutzgruppen, Gemeinderat, Eigentümer usw.) mit den notwendigen Informationen ausstattet und es den Bezugsgruppen somit ermöglicht, die Feedback- und Kontrollfunktionen auszuüben. Wesentliche Voraussetzung ist jedoch, daß diese Daten glaubwürdig sind; was wiederum bedeutet, daß sie einer entsprechenden externen Prüfung durch eine unabhängige Institution unterzogen werden, die die Ordnungsmäßigkeit der Informationsgewinnung und -darstellung testiert (Social Audit-Funktion). Änderungen des Verhaltens der Unternehmungen im Hinblick auf einzelne Dimensionen der Lebensqualität sollen im Rahmen dieses Konzeptes durch entsprechenden gesellschaftlichen Druck herbeigeführt werden[17], falls die Pläne und Entscheidungen des Unternehmens von dem abweichen, was von der Allgemeinheit als bedeutsam im Sinne der Erhöhung der Lebensqualität angesehen wird. Wesentlich für das Funktionieren des hier diskutierten wirtschaftsordnungspolitischen Konzeptes ist damit die Bereitschaft und Fähigkeit eines immer größer werdenden Teils der Bevölkerung, aktiv gestaltend an den Veränderungen der gesellschaftlichen Umwelt mitzuwirken. Eine breit angelegte sozioökonomische und politische Ausbildung der Bevölkerung, die Bereitschaft, für kollektive und nicht nur individuelle Interessen einzutreten, sowie ein hoher Grad der Emanzipation des Individuums sind nur einige der notwendigen Voraussetzungen für das Funktionieren eines solchen Systems.

Diese nur recht kurze Skizze der notwendigen Änderungen im Unternehmensbereich und der Voraussetzungen in der Öffentlichkeit macht schon deutlich, wie weit die sozioökonomische Realität auch der höchstentwickelten Länder noch von der Möglichkeit der Umorientierung in Richtung auf einen humanen Kapitalismus entfernt ist. Wie zu Be-

ginn der theoretischen Diskussion um das Konzept der Marktwirtschaft muß jedoch auch hier betont werden: „Wenn auch die Öffentlichkeit vorerst wenig geneigt (und vorbereitet, M. D.) ist, die Frage einer grundsätzlichen wirtschaftspolitischen Umorientierung Gehör zu schenken, ist die Wissenschaft gleichwohl verpflichtet, die Problematik der zweckmäßigen Wirtschaftsordnung aufzuwerfen, die geeignet erscheint"[18], die auf uns zukommenden Probleme der postindustriellen Gesellschaft effizient zu lösen. Hinzu kommt, daß — wie die Erfahrung in allen sozio-ökonomischen Systemen zeigt, — ein solches Konzept nicht in all seinen Implikationen vollständig durch eine rein theoretische Forschung vorbedacht werden kann; viele Aspekte werden vielmehr erst im Lernprozeß der angesprochenen gesellschaftlichen Institutionen erkannt und verstanden.

Noch wesentlicher im Hinblick auf die Frage der Praktikabilität des hier dargestellten Konzeptes ist jedoch die Tatsache, daß sich in den ökonomisch hochentwickelten Gesellschaften auch heute schon soziale Trends aufzeigen lassen, die bei entsprechender Verstärkung in der Lage wären, eine Implementation des hier dargestellten Konzeptes zu ermöglichen: Eine Fülle von Untersuchungen deuten die beginnenden grundlegenden Änderungen im Wertsystem auch breiterer Bevölkerungskreise klar an[19]. Die Entwicklung von Public Interest Groups, Bürgerinitiativen, Umwelt- und Konsumentenschutzgruppen, gesellschaftlich verantwortlich selektierenden Investment Fonds und anderen Organisationen, deren Ziele und Vorgehensweisen im folgenden noch ausführlich diskutiert werden[20], weisen daraufhin, daß dezentrale Feedback- und Kontrollorganisationen geschaffen werden können, und daß der von ihnen ausgeübte Druck oft heute schon ausreicht, Unternehmungen zu Verhaltensänderungen zu veranlassen. Wie sehr diese dezentralen Mechanismen schon an Bedeutung gewonnen haben, zeigt sich vor allem darin, daß im Rahmen einer Untersuchung in den USA festgestellt werden konnte: Während 1965 noch 74% aller Forderungen an die Unternehmungen von Regierungsstellen erhoben und durchgesetzt wurden, waren es 1971 nur noch 58%. 26% der Forderungen an den Unternehmenssektor kamen in diesem Jahr direkt von einzelnen Bürgern und Bürger-

bewegungen, die im Jahre 1965 vergleichsweise nur 9% der Gesamtforderungen erhoben[21].

Ähnliche Forderungen nach einer tiefgreifenden Umstrukturierung kommen heute auch schon auf die Unternehmungen in den europäischen Ländern zu, die ihrerseits auch, wenigstens teilweise, verstanden haben, „that the social landscape has begun to tilt away from business"[22] und die beginnen, diese Herausforderung aufzunehmen. Immer mehr Manager, vor allem in den Großunternehmungen, werden sich der Tatsache bewußt, daß der Erfolg ihres Unternehmens wesentlich mit davon abhängt, in welchem Umfange sie in der Lage sein werden, sich der veränderten gesellschaftlichen Umwelt anzupassen. „Their attention is therefore shifting dramatically from methods of improving the internal allocation of resources to developing strategies that will best adapt their companies to change in society. And the subject of the interrelationships between business and society has moved from a very low place on managerial priority list to the highest position for many top managements"[23].

Versucht man, diese sich wandelnde Rolle der Unternehmungen, vor allem der Großunternehmungen, in den ökonomisch hoch entwickelten Gesellschaften zu analysieren, so scheint es sinnvoll, dem Konzept Bauers zu folgen[24] und zwei Umwelten des Unternehmens zu unterscheiden: Die tätigkeitsbezogene (task environment) und die ziel- oder aufgabensetzende (purpose giving environment) Umwelt. Der tätigkeitsbezogene Teil der Umwelt der Unternehmungen umfaßt im wesentlichen die traditionellen Interessenfelder des Unternehmens: Die Märkte für Produkte, Kapital und Arbeit. Bei der aufgabensetzenden Umwelt handelt es sich dagegen um das politisch-lenkende System, das durch seine Normen und Werte den Handlungsrahmen der Unternehmungen bestimmt. Sie entspricht also weitgehend dem Datum „rechtliche und soziale Ordnung" in den wirtschaftspolitischen Konzepten der neoliberalen Nationalökonomie. Beide Umwelten des Unternehmens müssen — wie schon die Alltagserfahrung deutlich macht — als dynamische Systeme angesehen werden, d.h., sie setzen sich aus einer Fülle interagierender Elemente zusammen und ändern sich im Zeitablauf.

Die Unternehmung, die als Teil dieses Systems von diesen

Änderungen betroffen ist, hat zwei grundlegende Strategien, sich anzupassen: Sich selbst zu ändern oder zu versuchen, die Umwelt zu stabilisieren.

Das traditionelle Ziel der Unternehmungen, basierend auf der erwähnten strengen ideologischen Unterscheidung zwischen dem politisch-lenkenden und dem ökonomischen Subsystem der Gesellschaft, war es, im Hinblick auf die tätigkeitsbezogene Umwelt ein Höchstmaß an Flexibilität zu erzielen, im Hinblick auf die zielgebende Umwelt jedoch eine Politik der größtmöglichen Stabilisierung zu verfolgen.

Diese Unterschiede in der Unternehmenspolitik führten dazu, daß die Unternehmungen in der Vergangenheit sich in der tätigkeitsbezogenen Umwelt als äußerst dynamisch erwiesen; Produkte, Produktionsverfahren, Absatzstrategien änderten sich ständig, je nach den Anforderungen der Märkte. Im Hinblick auf die zielbestimmende Umwelt zeigten sie sich jedoch nur wenig anpassungsbereit: Die Geschichte macht deutlich, daß die Unternehmen, vor allem aber auch ihre organisierten Interessenvertretungen, sich fast jedem Wandel im institutionellen Gefüge der Gesellschaft widersetzten, wenn dieser Wandel nicht direkt den Zielen des eng definierten ökonomischen Tätigkeitsfeldes diente.

Diese Situation hat sich in den letzten Jahren in allen Industrieländern wesentlich geändert, auch wenn die Änderungsrate in verschiedenen Kulturkreisen und auf unterschiedlichen Stufen der sozio-ökonomischen Entwicklung unterschiedlich groß war. Die zunehmende Bedeutung der Großbetriebe hat dazu geführt, daß zum ersten Mal eine steigende Zahl von Unternehmungen in den marktwirtschaftlich-kapitalistischen Systemen die Möglichkeit haben, durch das gleichzeitige Agieren in einer großen Zahl nur wenig zusammenhängender Teilmärkte, durch ein breites Produktspektrum im jeweiligen Teilmarkt, sowie durch entsprechende Maßnahmen der Forschung und Marktstrategie die Tätigkeitsumwelt wenigstens teilweise zu stabilisieren. Gleichzeitig ist jedoch eine Änderung in der zielgebenden Umwelt des Unternehmens festzustellen: Bedingt durch den oben skizzierten starken gesellschaftlichen Wandel der letzten beiden Jahrzehnte haben die Anforderungen an die Unternehmungen aus der sozio-politischen Umwelt in einem solchen Ausmaß zugenommen, daß die einstige Stabilisierungs-

strategie sich auch aus ihrer Sicht heraus zunehmend als ineffizient erweist. Die Unternehmungen werden sich also in Zukunft, um als soziale Institution weiter überleben zu können, weitaus stärker den Veränderungen in der zielgebenden Umwelt anpassen müssen, als es in der Vergangenheit erforderlich war[25]. Dies gilt vor allem für die Groß- und Größtunternehmungen, deren Rolle als gesellschaftliche und nicht nur rein ökonomische Institution in steigendem Umfang auch vom Management erkannt wird[26].

Nicht nur in den Einstellungen und Verhaltensweisen der breiten Bevölkerung, sondern auch in diesen sich anbahnenden Umstellungen der Unternehmungen lassen sich also heute schon Entwicklungstrends aufzeigen, die darauf hinweisen, daß das hier diskutierte Konzept der Neuorientierung der Beziehungen Unternehmen und Gesellschaft im Sinne des humanen Kapitalismus in der historisch politischen Realität der ökonomisch hochentwickelten Gesellschaften durchsetzbar ist; ja eine Fülle von Entwicklungstrends sowohl in der Gesamtgesellschaft als auch im ökonomischen Subsystem scheinen der Implementierung eines solchen wirtschaftsordnungspolitischen Konzeptes nicht nur nicht entgegenzustehen, sondern sie sogar vorzubereiten.

Einer der wesentlichen Vorteile des Konzeptes des humanen Kapitalismus ist daher, daß es, im Gegensatz zu den anderen Ansätzen, zentrale Entwicklungslinien in den Beziehungen der Gesellschaft zu ihren produzierenden Wirtschaftseinheiten weitgehend inkorporiert: Sowohl die sich wandelnden Funktionen des Unternehmens als auch die veränderte Wertstruktur immer breiter werdender Bevölkerungskreise und ihre zunehmende Emanzipation im Hinblick auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme sind integrale Bestandteile dieses Konzeptes.

Weitere Vorteile dieses wirtschaftsordnungspolitischen Ansatzes werden deutlich, wenn man sich kurz die Alternativen vor Augen führt, die nach dem augenblicklichen Stand des Wissens zur Verfügung stehen, um die durch die Überbetonung der ökonomischen Ziele bedingten gesellschaftlichen Probleme zu lösen:

- der extrem kapitalistisch-marktwirtschaftliche Ansatz oder
- eine weitgehend zentrale Lenkung des ökonomischen Subsystems.

Der extrem kapitalistisch-marktwirtschaftliche Ansatz betont, daß eine Notwendigkeit für irgendwelche Aktionen nicht bestehe, da Preismechanismus und Faktormobilität für einen Ausgleich sorgen würden, sobald der Bewußtseinsbildungsprozeß in der Gesellschaft im Hinblick auf spezifische gesellschaftliche Probleme, die durch das ökonomische Wachstum verursacht werden, einen kritischen Wert erreicht habe. Dies geschehe entweder durch Internalisierung der Kosten aufgrund gestiegener Faktorpreise, d.h., durch Kompensation, oder durch neue unternehmerische Aktivitäten, falls sich eine partikuläre Nachfrage für die Beseitigung der Schäden ergäbe[27]. Dieses Konzept widmet jedoch wenig Aufmerksamkeit der Tatsache, daß viele vergleichbare Wachstumsprobleme in der Vergangenheit, z.B. Kinderarbeit, lebensgefährliche Arbeitsplätze oder Produkte, nicht durch den Markt, sondern durch regulative Eingriffe beseitigt wurden — eine Erfahrung, die Anlaß sein muß, dem Marktmechanismus traditioneller Prägung auch im Hinblick auf weitere Diskrepanzen zwischen der reinen Produktion von Gütern und Dienstleistungen und der den breiteren Vorstellungen von einer hohen Lebensqualität nur beschränktes Vertrauen entgegenzubringen.

Auch der entgegengesetzte Ansatz, durch Konsolidierung der gesamten Volkswirtschaft zu einem einzigen Betrieb in einem planwirtschaftlich zentralisierten System eine Reduktion der gesellschaftlichen Nebenwirkungen zu erreichen, verspricht keine optimale Lösung. Die externen Kosten der Produktion würden zwar formal beseitigt, faktisch blieben sie jedoch, mit Ausnahme des eigentumsbedingten Teils des Kostentransfers, bestehen[28]. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß beim heutigen Stand der Planungstechniken im Hinblick auf den überwiegenden Teil der verbleibenden Nachteile des Wachstumsprozesses — wie bereits dargestellt — eine Steigerung der Lebensqualität nicht zu erwarten ist.

Da sich die vorgenannten Ansätze bei realistischer Betrachtung letztlich als unbefriedigend erweisen, scheint die mehr pragmatische Vorgehensweise des humanen Kapitalismus , das Ziel einer höheren Lebensqualität durch Erweiterung der Zielfunktion der Unternehmungen zu erreichen, weitaus vorteilhafter zu sein. Wesentliche Voraussetzung ist jedoch, daß es gelingt, diese erweiterten Ziele auf der Unternehmensebene

zu definieren, zu messen und sowohl in die Rechnungslegung über vergangene Perioden als auch in die Planungskalküle einzubeziehen — eine Strategie, die D. Bell als eine der zentralen Aufgaben der Forschung über gesellschaftliche Problembereiche in den nächsten Jahren ansieht[29].

Das Hauptziel einer solchen Lösung, ein Unternehmensverhalten zu bewirken, das die neuen und erweiterten Dimensionen der Lebensqualität berücksichtigt, verbindet sich hier mit den Vorteilen, daß

1. die bereits erwähnte, beim heutigen Stand der Planungstechniken effiziente dezentrale Entscheidungsbildung beibehalten werden könnte. Das bedeutet, daß — die oben erwähnte Entwicklung des politisch-gesellschaftlichen Bewußtseins in der breiten Bevölkerung unterstellt — auf einer relativ niedrigen Aggregationsstufe eine Fülle von Trade-off's zwischen den einzelnen Dimensionen der Lebensqualität und den ökonomischen Zielen der Produktion möglich sind, die sich auf einer höheren Aggregationsebene, d. h., bei mehr zentralisierten Entscheidungen durch die Vielzahl der Kompromißnotwendigkeiten nur schwer erreichen lassen und die wahrscheinlich die speziellen Interessen im Hinblick auf die Lebensqualität einer Region oder einzelner sozialer Schichten daher weniger berücksichtigen können als die hier vorgeschlagene dezentrale Lösung
2. die Motivation der Entscheidungsträger und ihr Entscheidungskalkül nicht geändert werde müssen. Die Erfolgsindikatoren Gewinn, Produktivität oder einzelwirtschaftliches Wachstum bleiben ebenso wie die Datenbasis erhalten. Ausschlaggebend für die unternehmerische Entscheidung ist jedoch z. B. bei Gewinnzielen nicht der traditionelle Gewinn, sondern ein gesellschaftsbezogener Gewinn, der sich als Saldo aus den gesamten gesellschaftlichen Kosten und Nutzen ergibt[30].

3.2. Sozialbilanzen und gesamtgesellschaftliche Sozialindikatoren

Die bereits erwähnte Erkenntnis, daß die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung als alleiniger Ansatz zur Messung der Lebens-

qualität einer Gesellschaft ungeeignet ist, gehört seit Mitte der 60er Jahre zu den Standarddiskussionen wissenschaftlicher Kongresse[31]. Daß wirtschaftliches Wachstum nicht gleichbedeutend mit Wohlfahrtssteigerung ist, sondern auch immer wichtiger werdende Nebeneffekte mit sich bringt, ist darüber hinaus spätestens seit der Veröffentlichung von D. Madows „Limits to Growth"[32] auch in das Bewußtsein von Politikern und der breiten Öffentlichkeit gedrungen. Immer stärker wird daher der Ruf nach einem System von Indikatoren, das besser als der bisherige zentrale Maßstab gesellschaftlichen Fortschritts, „wirtschaftliches Wachstum", in der Lage ist, die Veränderungen der sozialen und ökonomischen Wohlfahrt einer Gesellschaft zu messen. Eine Vielzahl von breit angelegten Forschungsprojekten wird im Augenblick durchgeführt, um das theoretische Konzept solcher Indikatoren wie auch entsprechende Meß-, Berichterstattungs- und Analysemethoden auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene zu entwickeln[33].

Ein solches Makrosystem von Sozialindikatoren kann jedoch langfristig nur dann als erfolgreiches Konzept gesellschaftlicher Zielfunktionen angesehen werden, wenn gleichzeitig auch

- die Zielsysteme der Subinstitutionen hierauf ausgerichtet, d.h., mit den erweiterten gesellschaftlichen Wohlstandsindikatoren kompatibel gemacht werden,
- Informationssysteme für die einzelnen Institutionen entwickelt werden, die die für eine Erfolgsmessung im Hinblick auf die erweiterten oder umformulierten Ziele erforderlichen Daten liefern, und
- Sanktionsmechanismen geschaffen werden können, die das Verhalten der Institutionen auf die Erreichung dieser Ziele hin lenken.

Ergänzend zur Entwicklung makrosozialer Indikatoren müssen daher weitere Quality of Life-Forschungen initiiert und durchgeführt werden, die auf einer niedrigen Aggregationsebene versuchen, die positiven und negativen Beiträge der einzelnen Institutionen der Gesellschaft zur Lebensqualität zu messen[34]. Gleichzeitig müssen Systeme entwickelt werden, die es ermöglichen, diejenigen markt- oder nicht-marktmäßigen Aktionen und Interaktionen der einzelnen Institutionen zu fördern, die sich in einer Erhöhung der Qualität des Lebens für die Gesamtgesellschaft auswirken[35].

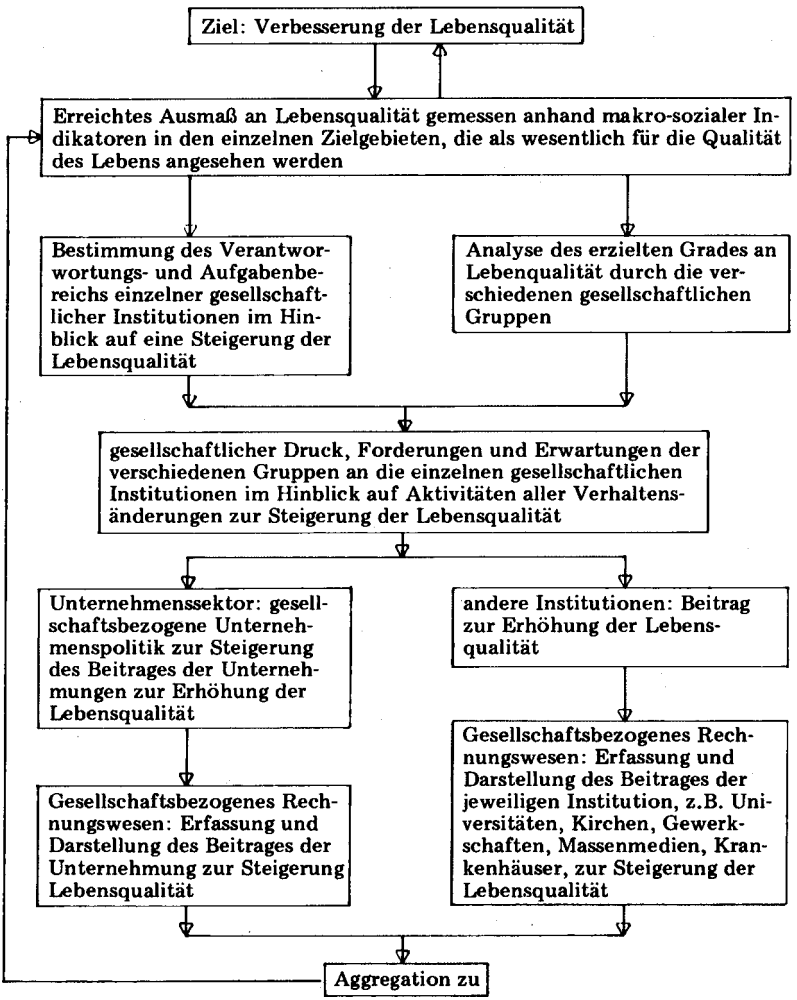
Eine zentrale Stellung in der Diskussion um die Integration der bedeutenden institutionellen Sektoren in ein umfassendes System Sozialer Indikatoren nehmen die produzierenden Wirtschaftseinheiten der Gesellschaft, die Unternehmungen, ein. Schon allein die Tatsache, daß der überwiegende Teil unserer Bevölkerung einen Großteil seines Lebens in diesen Institutionen verbringt, macht deutlich, in welchem Umfang sie wesentliche Dimensionen der Lebensqualität der Gesellschaft bestimmen. Fast alle Ansätze zu einem Makrosystem Sozialer Indikatoren tragen dieser Bedeutung durch die Einbeziehung von Zielbereichen (Primary Goal Areas) wie berufliche Weiterbildung (Occupational Development), soziale und physische Umwelt (Social and Physical Environment) Rechnung[36]. Über diese direkte Beziehung hinaus beeinflussen Unternehmensentscheidungen und daraus resultierendes Verhalten über Nebenwirkungen (second- and higher-order consequences)[37] fast sämtliche anderen Aspekte der Lebensqualität und sind daher von hervorragender Bedeutung für ein Konzept gesamtgesellschaftlicher Indikatoren.

Ein gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen und externe Sozialbilanzen sind damit aber auch bedeutende Datenquellen für das Bemühen der Sozialindikatorenforschung, eine institutionelle Disaggregation der gesamtgesellschaftlichen Lebensqualität vorzunehmen und dadurch zu messen, welchen Beitrag die einzelnen Institutionen zur Verbesserung der Lebensqualität einer Gesellschaft leisten. Selbst das wirtschaftsordnungspolitische Konzept einer extremen Zentralisierung von Entscheidungen über die wesentlichen Ziele einer Gesellschaft wird — wenn es nicht allein auf ökonomischen Fortschritt, sondern auch auf eine Steigerung der anderen Dimensionen der Lebensqualität der Bevölkerung ausgerichtet ist — nicht ohne einen entsprechenden Ausbau des Rechnungswesens und der Rechenschaftslegung der einzelnen Betriebe im Hinblick auf diese erweiterten Zielvorstellungen effizient arbeiten können.

Tabelle 4 gibt einen groben Überblick über diesen Zusammenhang zwischen makro-sozialen Indikatoren und den Daten einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung der einzelnen Institutionen, vor allem des Unternehmenssektors.

Die Ergebnisse der Makro-Sozialindikatorenforschung wie

Tabelle 4: Zusammenhang zwischen gesamtgesellschaftlichen Indikatoren und einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung für Unternehmungen*



* Nach C. Colantoni, W. Cooper, M. Dierkes, R. Stafford „Utilizing Social Indicators to Manage Societal Institutions: The Case of Business, Research Proposal", School of Urban and Public Affairs, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh PA, als Manuskript vervielfältigt, 1974, S. 8.

auch der Forschung zur gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung der Unternehmungen und zur Erstellung von Sozialbilanzen, d.h., gesellschaftlichen Nutzenrechnungen, werden es daher langfristig ermöglichen, ein integriertes, den Interaktionen zwischen den finanzwirtschaftlich-ökonomischen Daten des unternehmerischen Rechnungswesens und der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung entsprechendes Informationssystem aufzubauen, das die gesamtgesellschaftlichen Ziele in Form von makro-sozialen Indikatoren offenlegt und das — im Hinblick auf den Unternehmenssektor — durch die Daten des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens den Beitrag, den die Unternehmungen durch Erweiterung ihrer eigenen Zielfunktion zur Erreichung der in den Sozialindikatoren festgehaltenen Ziele leisten, darstellt.

3.3. Sozialbilanzen und das Problem der sozialen Kosten

Was sind nun die immer wieder diskutierten Folgen ökonomischen Wachstums? Worum geht es bei den vernachlässigten oder „neuen" Dimensionen der Lebensqualität? Was sollen oder müssen die Unternehmen tun?

Aus der Sicht des Unternehmens müssen hier zwei Klassen von Problemgebieten unterschieden werden: Solche, die im Sinne eines weitgefaßten Verursacher-Prinzips direkt oder auch indirekt als Folgen der Entscheidungen und Handlungen der Unternehmungen oder Betriebe anzusehen sind, und solche, die Folgen anderer gesellschaftlicher Entwicklungen sind, also im Sinne des Verursacherprinzips nicht — sieht man nicht die Organisation des Wirtschaftsprozesses als alleinigen Erklärungsfaktor für sämtliche Probleme einer Gesellschaft an — den Unternehmungen und ihren Aktionen zugerechnet werden können.

Die erste Klasse von Problemen, zu denen die diskutierten Mangelbereiche der Lebensqualität wie die zunehmende Verschmutzung der physischen Umwelt, die möglichen Gefahren der baldigen Erschöpfung bestimmter Rohstoffe, die zunehmenden psychischen Belastungen der Arbeitswelt, die Manipulation des Konsumenten in Richtung auf eine Verschleiß- und Wegwerfgesellschaft gezählt werden, ist im wesentlichen auf die bereits erwähnten Schwächen des Rechnungslegungssystems der Unter-

nehmungen zurückzuführen: allein ökonomische Kosten und Leistungen werden in das Entscheidungskalkül einbezogen, andere Folgen, positiver wie negativer Art, bleiben jedoch im Sinne der strengen Trennung zwischen dem politisch-lenkenden System und dem ökonomischen Subsystem der Gesellschaft solange ausgeschlossen, wie sie nicht durch entsprechende Gesetze oder Verordnungen ökonomisiert werden. Es handelt sich hierbei also um die aus der ökonomischen Theorie bekannten Externalities oder sozialen Kosten. Dies sind diejenigen Kosten der betrieblichen Leistungserstellung, die in der Wirtschaftsrechnung der disponierenden Wirtschaftsobjekte unberücksichtigt bleiben, tatsächlich jedoch anfallen, also einen zur Leistungserstellung erforderlichen Werteverzehr darstellen. Sie werden in der Regel auf dritte Personen oder die Allgemeinheit abgewälzt und aus dem generellen „Overhead" der Gesellschaft (Steuern, Sozialversicherung usw.) oder durch Reduzierung der Lebensqualität einzelner Gruppen (Bewohner der Umgebung eines Stahlwerkes o.ä.) „bezahlt"[39]. Eines der bekanntesten, immer wieder zitierten Beispiele für soziale Kosten ist das Problem der Luftverschmutzung. In jedem Einführungsbuch in die Allgemeine Volkswirtschaftslehre war Luft bislang das klassische Beispiel eines freien Gutes. Die sozialen Kosten der Luftverschmutzung wurden daher bislang weder den jeweiligen Verursachern zugerechnet, noch waren ausreichende Anreize gegeben, Produkte oder Produktionsverfahren zu entwickeln, die das Ausmaß dieser gesellschaftlichen Belastungen reduzierten.

Ein theoretisch allseitig zufriedenstellendes und wirtschaftspolitisch operationales Konzept der sozialen Kosten ist bislang noch nicht gefunden worden. Dies dürfte in erster Linie darauf zurückzuführen sein, daß eine genaue Begriffsbestimmung wesentlich von den Spezifika der jeweiligen Situation (Wirtschaftszweig, Region, sozio-ökonomische Entwicklung) abhängt und dem wechselnden Problembewußtsein der Öffentlichkeit unterliegt. Hierin lag auch der wesentliche Grund für die Schwierigkeit des politisch-lenkenden Systems in der Vergangenheit, durch Einzelinterventionen den Gesamtumfang der sozialen Kosten wesentlich zu reduzieren.

Die Tatsache, daß ein Teil der Kosten der Leistungserstellung nicht in die unternehmerischen Entscheidungen einbezogen

wird, führt dazu, daß selbst bei strengster Befolgung der Entscheidungsregeln, d.h., optimaler betriebsbezogener Lösung, im allgemeinen gesellschaftliche suboptimale Lösungen verwirklicht werden: Sowohl die Entscheidung über die totale Ausbringungsmenge eines Betriebes als auch über die Art der Güter, die hergestellt werden, ist abhängig vom Ausmaß der Überwälzung von Kostenelementen[40]. „Generell läßt sich (daher, M. D.) der ökonomische Nachteil externer Effekte einfach lokalisieren: Mit ihrem Auftreten wird die Geschlossenheit des privatwirtschaftlichen Rechnungszusammenhanges durchbrochen, d.h., einzelwirtschaftliche Aufwendungen und Erträge decken sich nicht mit den korrespondierenden gesamtwirtschaftlichen Größen"[41].

Als Beispiel sei eine Zweigüterentscheidung herausgegriffen: Die Güter sollen alternativ produziert werden können. Gut A verursache pro Einheit betriebliche Kosten in Höhe von drei Geldeinheiten, soziale Kosten in Höhe von vier Geldeinheiten und einen Nutzen pro Einheit von acht Geldeinheiten. Für Gut B gelte: Betriebskosten vier Einheiten, soziale Kosten drei Einheiten, Nutzen acht Einheiten. Bei betriebsbezogener Kalkulation würde A als profitableres Gut produziert, während auf der Basis des „Sozialprofits" als Entscheidungskriterium das Produkt B vorgezogen würde.

Ziel der unter dem Schlagwort „Sozialbilanz" diskutierten Konzepte eines erweiterten Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems für Unternehmen ist es — neben einer Rechenschaftslegung über die Aktionen des Unternehmens im Hinblick auf andere soziale Probleme — zu erreichen, daß die sozialen Kosten mit in den Entscheidungsprozeß einbezogen werden, d.h., daß „sich die gesamtwirtschaftlichen Aufwendungen und Erlöse in den korrespondierenden Größen der privaten Rechnung voll niederschlagen"[42]. Hierdurch soll erreicht werden, daß negative Auswirkungen unternehmerischen Handelns schon in der Entstehungsphase erkannt und reduziert werden, ohne daß erst wesentliche Aspekte der Lebensqualität nachteilig beeinflußt werden. Die Notwendigkeit von langwierigen gesellschaftlichen Durchsetzungsprozessen über das politisch-lenkende System würde damit in vielen Bereichen reduziert werden zu Gunsten einer direkten dezentralen Vermeidung solcher sozialen Kosten oder ihrer Reduktion auf ein für

die einzelnen Gruppen und Subgruppen der Gesellschaft akzeptables Ausmaß[43].

Die meisten der bisherigen Ansätze des Corporate Social Accounting gehen dabei von einer sehr weiten Fassung des Verursacherprinzips aus[44]. So werden z.B. die Kosten der Umweltverschmutzung durch Automobilabgase vielfach als soziale Kosten den Herstellern der Automobile angelastet. Hierbei wird argumentiert, daß die bisherige Angebotsstruktur auf diesem Markt dem Verbraucher keine Möglichkeit der Wahl zwischen mehr oder weniger umweltbelastenden Fahrzeugen läßt, so daß diese Verantwortung voll beim Hersteller liege. Eine so weitgehende Auslegung des Verursacherprinzips ist jedoch nur dann durchsetzbar, wenn die entsprechenden sozialen Nutzen durch Reduzierung sozialer Kosten von der Gesellschaft ebenso honoriert werden, wie effizientere Produktionsverfahren oder das Angebot neuerer oder besserer Güter und Dienstleistungen. Nur unter diesen Umständen werden die Unternehmen bereit sein, von sich aus in dezentralen Interaktionen mit den betroffenen Gruppen ein entsprechendes Verhalten zu zeigen, das letztlich dann integraler Bestandteil des Wettbewerbes um Abnehmer und Produktionsfaktoren wird[45]. Voraussetzung ist jedoch, daß die verschiedenen gesellschaftlichen Kräfte durch entsprechende Sozialbilanzen oder gesellschaftliche Nutzenrechnungen die hierfür notwendigen Informationen erhalten. Die unter diesen Schlagworten diskutierten Konzepte eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems sind somit von zentraler Bedeutung im Rahmen der Bemühungen, die negative Folgen des ökonomischen Wachstumsprozesses schnell und weitgehend zu reduzieren.

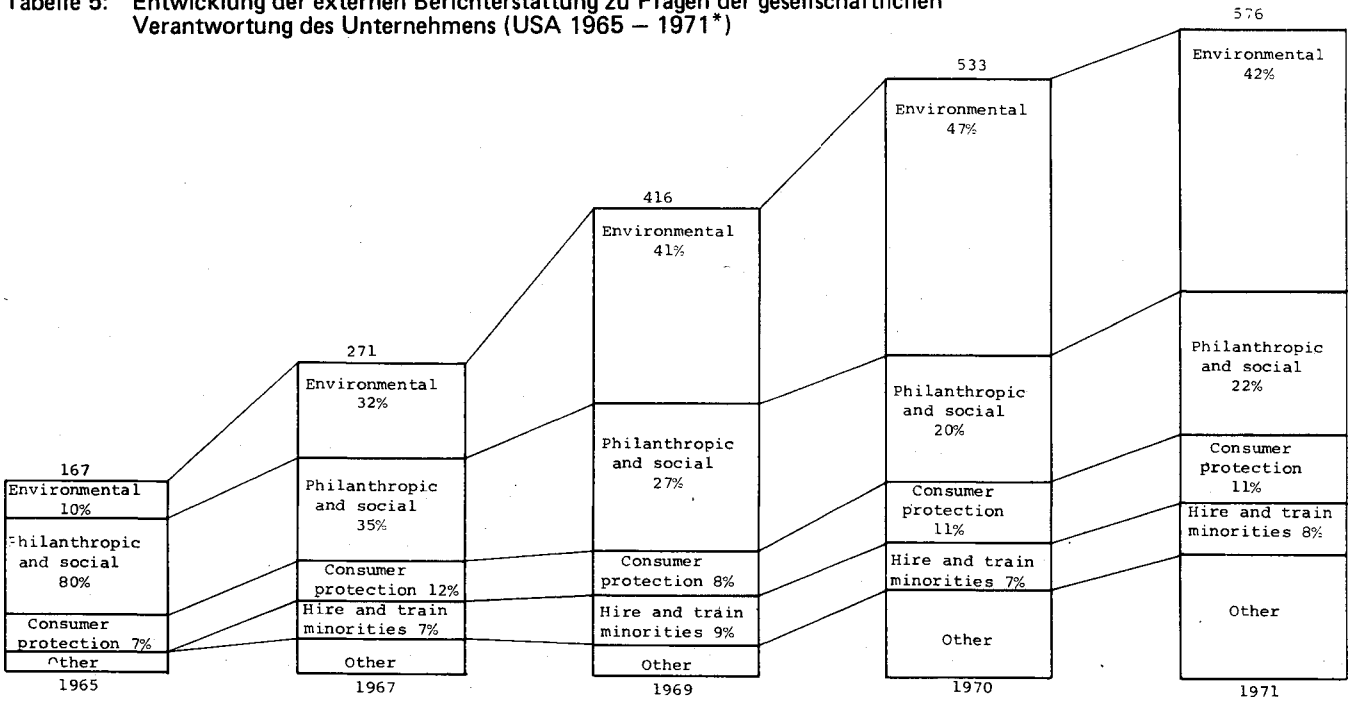
3.4. Sozialbilanzen und die Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens

Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens waren lange Zeit in erster Linie ein Problem theoretischer, wirtschaftsordnungspolitischer Diskussionen, die im wesentlichen um die Frage kreisten: Hat das Unternehmen im marktwirtschaftlich-kapitalistischen System überhaupt eine Verant-

wortung der Gesamtgesellschaft und seinen speziellen Bezugsgruppen gegenüber, die über die grundlegenden ökonomischen Aufgaben der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen, der Beschäftigung von Produktionsfaktoren sowie der Erzielung von Gewinnen hinausgehen, oder sollte es sich allein auf diese rein ökonomischen Funktionen beschränken und die Regelung sämtlicher anderer Fragen — z.B. die Reduzierung der bereits diskutierten gesellschaftlichen Kosten unternehmerischer Tätigkeit — anderen Institutionen, vor allem dem politisch-lenkenden System, überlassen? Die bekannte Kontroverse zwischen den Anhängern der Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens und den Vertretern einer strengen neoliberalen Wirtschaftsordnung, die im wesentlichen auf diese Grundfrage zu reduzieren ist, ist ein noch keineswegs ausdiskutiertes Problem der Theorie der Wirtschaftsordnungspolitik[46], obwohl die Vertreter der neoliberalen Auffassung immer mehr durch die Entwicklung der Realität überrollt zu werden scheinen. Denn es wird zunehmend deutlich, daß die Gesellschaft und ihre Subgruppen immer stärker eine breiter definierte gesellschaftliche Verantwortung der Träger betrieblicher Entscheidungen fordern, und daß gleichzeitig immer mehr Unternehmungen beginnen, einzelne Dimensionen einer solchen erweiterten gesellschaftlichen Verantwortung in ihren Zielkatalog aufzunehmen[47]. Gleichzeitig ist festzustellen, daß die theoretische Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens von der erwähnten ersten Stufe, der Frage des *ob* eine solche Verantwortung überhaupt bestehe, zu dem Problem des *was*, d.h. der Frage nach Inhalt und Umfang der gesellschaftlichen Verantwortung und des *wie*, d.h., nach den Management-Techniken für die rationale Verfolgung einer solchen Politik fortgeschritten ist. Die Fülle der in den letzten Jahren erschienenen Bücher und Broschüren, die sich mit diesen Fragen auseinandersetzen, ist wohl ein deutlicher Indikator für das zentrale Interesse der Unternehmungen wie auch anderer Institutionen und Gruppen der Gesellschaft an diesen Fragen[48].

Welche Bedeutung die Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens schon heute hat, wird deutlich, wenn man sich die in *Tabelle 5* wiedergegebene Entwicklung in der externen Berichterstattung US-amerikanischer

Tabelle 5: Entwicklung der externen Berichterstattung zu Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens (USA 1965 – 1971*)



* nach M. Dierkes, et. al., „Social Pressure and Business Actions", a.a.O., S. 78.

Großunternehmen vor Augen führt. Untersucht wurden hier 285 Geschäftsberichte der 40 größten Unternehmungen der Fortune-500-Liste sowie weiterer 40 nach dem Zufallsprinzip ausgesuchter Unternehmungen, deren Aktien an der New York Stock Exchange gehandelt werden[49]. Das Ergebnis dieser Analyse zeigt einen rapiden Anstieg der Diskussion um Fragen der sozialen Verantwortung und der Berichterstattung über Aktionen der Unternehmungen in diesem Bereich über den gesamten Untersuchungszeitraum: Während die Gesamtheit der Geschäftsberichte des Jahres 1965 nur 167 Einzelinformationen zu diesem Fragenkreis gaben, waren es im Jahre 1971 immerhin 576. Eng verknüpft mit dieser Ausweitung des Umfanges der Berichterstattung zu Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung ist die Intensität der Bemühungen der Unternehmungen auf diesem Gebiet. Während 1965 die überwiegende Zahl der Aussagen sich im wesentlichen noch mit den unternehmensphilosophischen Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung auseinandersetzten, ist im Jahre 1971 festzustellen, daß die meisten der untersuchten Betriebe über konkrete Aktionen, oft unter Angabe von Kosten und erreichten Zielen im Hinblick auf spezielle Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung wie z.B. Umweltschutz, Qualität des Lebens am Arbeitsplatz, Konsumentenschutz, berichten[50]. Die Entwicklung macht jedoch auch deutlich, daß die Unternehmungen sich im Lauf der Zeit immer mehr von den traditionellen Bereichen der gesellschaftlichen Verantwortung, vor allem den allgemeinen philantropischen Ausgaben und Spenden, abgewandt und statt dessen ihre Aufmerksamkeit, entsprechend den Forderungen der Gesellschaft[51], mehr direkt unternehmensbezogenen Aufgaben, in erster Linie also der Reduzierung der sozialen Kosten ihrer Aktivitäten, zugewandt haben. Als führend erweisen sich in diesem Bereich vor allem die größten Unternehmungen der untersuchten Gruppen[52], die die Notwendigkeit des Wandels der Unternehmung vor der rein ökonomischen zur gesellschaftlichen Institution früher als andere Betriebe erkannten.

Wie Unternehmungen ihre „neue" gesellschaftliche Verantwortung im einzelnen sehen und zu organisieren versuchen, wird beispielhaft deutlich in den in *Tabelle 6 und 7* wiedergegebenen Aussagen über die Rollen und Ziele der Unternehmen in der heutigen Gesellschaft. Während z.B. die Erläute-

rungen zur Sozialbilanz der STEAG Essen für das Geschäftsjahr 1971/72[53] noch im wesentlichen die generelle Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens diskutierten, werden in der Darlegung der Unternehmensziele der Westinghouse Electric Corporation, Pittsburgh, P. A.[54], schon konkrete gesellschaftsbezogene Ziele aufgeführt, deren Verfolgung den Managern ebenso zur Aufgabe gestellt werden wie die Erreichung der verschiedenen finanzwirtschaftlich-ökonomischen Ziele.

Die Bedeutung dieser Umorientierung der Unternehmungen im Rahmen der Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung wird auch immer wieder von führenden Unternehmensleitern betont[55]. Sie heben hervor, daß der Übergang zu einer

Tabelle 6: Sozialbilanzen und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens – ein Beispiel für unternehmensphilosophische Grundlagen: The Westinghouse Purpose

The basic purpose of Westinghouse, in all its decisions and actions, is:

1. To attain a continuous high level of profit which places it in the top ranks of industry in its rate of return on invested capital, recognizing that westinghouse can serve society only if it is financially viable.
2. To operate all elements of the Corporation throughout the world in a manner which contributes to the improvement of society and which is sensitive to the natural and human environment.
3. To achieve steady growth in profits, sales volume and highly productive investment at rates exceeding those of the national economy as a whole.
4. To be responsive at all times to the needs of customers and of people by providing quality products and services, by improving them continuously and by creating new products and services which increase user satisfaction.
5. To distribute equitably among owners, employes and customers the fruits of improved productivity and efficient use of management, labor and capital.
6. To maintain a dynamic business structure by continuously shifting investment from areas which have lost their profit vitality into new business fields where potential for growth is high.
7. To create an environment in which, without discrimination, all employes are enabled, encouraged and stimulated to perform at their highest potential of output and creativity and to attain the greatest possible level of job satisfaction in the spirit of the Westinghouse Creed.
8. To conduct all affairs of the Corporation in conformance with the highest ethical and legal standards.

These eight points are indivisible. Together, as a unit, they express the basic purpose and fundamental management philosophy of the Westinghouse Electric Corporation.

Tabelle 7: Sozialbilanzen und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens – ein Beispiel für die unternehmensphilosophischen Grundlagen: das Grundkonzept der Sozialbilanz der STEAG für das Geschäftsjahr 1971/72

Als Energieunternehmen haben wir uns zunehmend und vielleicht auch mehr als Unternehmen anderer Branchen mit der Frage „Unternehmen und Gesellschaft" auseinanderzusetzen. Wir werden diesem Problemkreis infolgedessen in nächster Zeit zunehmende Aufmerksamkeit widmen.

Die Definition des Unternehmens erfolgt heute nicht mehr allein als Ort der Gewinnmaximierung oder der Erwirtschaftung einer möglichst hohen Kapitalrendite. Ein Unternehmen muß sich zunehmend auch als sozialer Organismus verstehen.

Abs spricht davon, daß ein Unternehmen Gewinn erwirtschaften und in gleichem Maße Dienstleistungen für die Gesellschaft erbringen muß; für Merkle steht die Leistung des Unternehmens für das Ganze im Mittelpunkt.

Es zeigt sich ein allgemeiner Bewußtseinswandel, der sich allerdings im praktischen Tun des Unternehmers auswirken sollte, wenn der Unternehmer derjenige bleiben will, „der etwas unternimmt".

Soziale und gesellschaftspolitische Aktivitäten gibt es in fast allen Unternehmen und nicht erst seit heute. Wir glauben jedoch, daß dem Bewußtseinswandel der Gesellschaft nicht nur das tatsächliche Verhalten, sondern auch die Selbstdarstellung der Unternehmen entsprechen muß und haben deshalb den Versuch einer sicher noch sehr unvollständigen „Sozialbilanz" unseres Unternehmens gemacht.

Ansatzpunkte und Behandlungsmöglichkeiten für diese Fragen sind schwierig zu finden, da uns eine Quantifizierung der Vorgänge und Tatbestände nicht geläufig ist und wir als Unternehmer nun einmal Rechenhaftigkeit gewohnt sind.

In seiner Verantwortung der Gesellschaft gegenüber soll ein Unternehmen auch den Zweck erfüllen, den Lebensstandard und die Lebensqualität zu erhalten und zu verbessern. Daß dies unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen muß, ist unzweifelhaft. Wir sehen deshalb keinen Gegensatz zwischen Kapitalbilanz und Sozialbilanz, denn es wäre gerade unter den sozialen Gesichtspunkten unverantwortlich, so zu wirtschaften, daß keine Gewinne erzielt werden. Das Überleben eines Unternehmens im Wettbewerb und die Sicherung der Arbeitsplätze hängen völlig von einer angemessenen Gewinnerzielung ab. Soziale Verantwortung und Unternehmensgewinn bedingen sich gegenseitig.

neuen Gesellschaftsstruktur, der sich in vielen Ländern vorwiegend marktwirtschaftlicher Ordnung abzeichnet, „für die Wirtschaft eine stärkere Einbettung in die Gesellschaft gebracht hat. Der gesellschaftspolitische Aspekt beherrscht (daher, M.D.) die Diskussion und auch die Wirtschaft und ihre Leistungen werden an den Forderungen der Gesellschaft gemessen"[56]. Diese Aussagen stimmen mit den Meinungen von Kritikern des Systems weitgehend darin überein, daß eine einseitige ökonomische Orientierung der Gesamtgesellschaft, insbesondere aber der

Unternehmungen, in der Vergangenheit zwar eine Steigerung des wirtschaftlichen Wohlstandes gebracht habe, daß wesentliche andere Dimensionen der Lebensqualität durch diese eingeschränkte Zielvorstellung jedoch vernachlässigt wurden. Ihre engagierte Forderung an die Leiter der Wirtschaftsunternehmungen ist daher, bewußte Anstrengungen zu unternehmen mit dem Ziel, „to adapt the operation of the market system to our changing social, political and technological environment"[57]. Gleichzeitig sollten sich die Unternehmungen darauf vorbereiten, daß die Gesellschaft sich anschickt, einen neuen Vertrag mit ihren produzierenden Einheiten zu schließen[58], in dem in die Aufgaben- und Zielsetzung der Wirtschaft explizit die Verantwortung für eine breit definierte Klasse von Zielen jenseits der rein ökonomischen Aufgaben eingeschlossen wird; ja, daß darüber hinaus die Erwartungen an die Unternehmungen sogar soweit gehen, daß von ihnen gefordert wird, die „allocation of scarce capital to meet social needs, even at the expense of greater economic efficiency"[59] zu übernehmen. Von der Bereitschaft der Unternehmensleitungen, diese im Rahmen der Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung diskutierten neuen Herausforderungen anzunehmen, hängt es daher — ebenso wie von der weiteren Emanzipation breiterer Bevölkerungskreise — ab, in welchem Umfang es gelingen wird, die im Rahmen der Quality of Life-Forschung und des humanen Kapitalismus diskutierten gesamtgesellschaftlichen Ziele zu erreichen.

In Anlehnung an diese Aussagen und vor allem durch die umfassende Analyse des Committee for Economic Development lassen sich im wesentlichen folgende drei inhaltliche Bereiche der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens definieren, die in Form konzentrischer Kreise dargestellt werden können[60]:

1. *Der innere Kreis.* Dieser umfaßt die traditionelle Auffassung von der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens: Die Erfüllung der ökonomischen Ziele, d.h., die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen sowie die Beschäftigung und — im rein ökonomischen Sinne — optimale Kombination der produktiven Kräfte einer Gesellschaft.
2. *Der mittlere Kreis.* Hier steht zwar immer noch die Erfüllung der ökonomischen Funktion im Vordergrund. Sie wird jedoch

angestrebt unter gesellschaftlichen Nebenbedingungen wie Erhaltung der natürlichen Umwelt, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit oder mehr Informationen, Produktsicherheit oder -dauerhaftigkeit für die Verbraucher.

3. *Der äußere Kreis.* Dieser umfaßt im wesentlichen die vor allem in den USA immer stärker werdende Forderung an die Unternehmungen, ihre produktiven Ressourcen — Kapital, Arbeitskräfte und Organisation — stärker für die Lösung genereller und zentraler Probleme der Gesellschaft, wie z.B. zunehmende Kriminalität und innerstädtische Slum- und Gettobildung, zur Verfügung stellen. Die Unternehmen sollen sich bei diesem weitestgefaßten Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung nicht nur auf die Reduktion der von ihnen zu verantwortenden sozialen Kosten konzentrieren, sondern auch aktiv bei der Lösung solcher Probleme mitarbeiten, die auch bei weitestgehender Auslegung des Verursacherprinzips nicht den Unternehmensentscheidungen und -handlungen zugerechnet werden können.

Eine ähnliche, mehr pragmatisch ausgerichtete Stufenfolge der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens wurde auf der Basis intensiver Studien der entsprechenden Literatur von J. Monsen gefunden; sie ist in *Tabelle 8* wiedergegeben. Ausgehend von der Erfahrung, daß viele soziale Kosten, vor allem im Umweltbereich, aber auch in den Beziehungen Unternehmen/Mitarbeiter, letztlich darauf zurückzuführen sind, daß die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften und Standards nicht eingehalten werden[61], fordert er als erste Stufe der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens die Einhaltung der gesetzlichen Normen. In einer zweiten und dritten Stufe soll die Unternehmensleitung dann die heutigen und zukünftigen gesellschaftlichen Forderungen nach den verschiedenen Dimensionen der Lebensqualität in ihren Produktions-, Marketing-, Personal- und Investitionsentscheidungen berücksichtigen. Die vierte Stufe fordert die Unternehmungen auf, analog zum äußeren Kreis der gesellschaftlichen Verantwortung in der Definition des Committee for Economic Deve- auf, analog zum äußeren Kreis der gesellschaftlichen Verantwortung in der Definition des Committee for Economic Development, sich schon dann aktiv um vernachlässigte Dimensionen der Lebensqualität zu kümmern, wenn sie noch nicht als

gesellschaftliche Forderungen an die Unternehmen herangetragen wurden.

Tabelle 8: Vier Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung*

1. Erfüllung der gesetzlichen Normen
2. Integration von öffentlichen Erwartungen und gesellschaftlichen Forderungen in den Entscheidungsprozessen
3. Antizipation zukünftiger gesellschaftlicher Forderungen in den Entscheidungsprozessen
4. „Business Leadership in Social Change": aktive Teilnahme an der Diskussion um vernachlässigte Dimensionen der Lebensqualität und Übernahme der Verantwortung zur Verbesserung dieser Bereiche

All diese Entwicklungen, die sich in einer Fülle von Büchern, Artikeln und Vorträgen niederschlagen, deuten daraufhin, daß die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens sich von einer Anfangsstufe, in der viele Unternehmungen ihre „neuen" Aufgaben erkannten, zur Planungs- und Aktionsphase entwickelt hat. Die Industrie- und Handelskammer der Vereinigten Staaten forderte daher ihre Mitglieder schon im vergangenen Jahr auf, ein rationales Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung zu entwickeln, d. h. soweit als möglich die sozialen Kosten ihrer regulären Geschäftstätigkeit in ihre Rechnungslegung einzubeziehen und in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen, sowie ein Programm zur aktiven Mitarbeit bei der Lösung gesellschaftlicher Probleme zu entwerfen[62].

Ein derartiges rationales Konzept für die Implementation der um die einzelnen Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung erweiterten Zielfunktion des Unternehmens stellen die hier zu diskutierenden Ansätze eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems dar. Die bisherigen Erfahrungen haben nämlich gezeigt, daß das traditionelle, auf die Erfüllung der ökonomischen Aufgaben ausgerichtete Managementsystem nicht in der Lage ist, die Durchsetzung dieser Ziele im Unternehmen zu erreichen. Ebenso können, ohne eine entsprechende externe Berichterstattung, die notwendigen Feedback- und Kontrollprozesse der Gesellschaft nicht aufgebaut werden. Diese Schwächen des heutigen

* Nach J. Monsen, *Social Responsibility and the Corporation: Alternatives for the Future of Capitalism*, Journal of Economic Issues, Spring 1972, S. 126 f.

Managementsystems im Hinblick auf die gesellschaftsbezogenen Ziele des Unternehmens wurden vor allem in einer Reihe von Untersuchungen deutlich, die sich mit der Frage der Durchsetzung einer Unternehmenspolitik befaßten, die zum Ziel hatte, die Rassendiskriminierung bei der Einstellung von Mitarbeitern zu reduzieren[63]. Hier zeigten sich, trotz größten Engagements der Unternehmensleitung, signifikante Disparitäten zwischen den von der Unternehmensleitung gesetzten Zielen und dem aktuellen Verhalten der Unternehmungen. Die wesentliche Ursache hierfür — so ergaben die Untersuchungen — war das Fehlen eines entsprechenden Informationssystems, das dem mittleren Management die gesellschaftsbezogenen Ziele des Unternehmens neben den ökonomisch-finanzwirtschaftlichen Zielen vorgab und das die Leistungen der einzelnen Bereiche des Unternehmens im Hinblick auf dieses spezielle Ziel der gesellschaftlichen Verantwortung im Rahmen der Periodenrechnung ermittelte. Das heutige, fast ausschließlich auf die Erfüllung der finanzwirtschaftlich-ökonomischen Ziele ausgerichtete Managementsystem ist also nicht in der Lage, die neuen Aufgaben in der sozialen Verantwortung in einer der Verfolgung der ökonomischen Ziele vergleichbaren Rationalität aufzunehmen. Dies ist im wesentlichen dadurch bedingt, daß die zentralen Elemente einer rationalen Verfolgung unternehmerischer Ziele im Hinblick auf die gesamtgesellschaftliche Verantwortung gar nicht oder nur kaum entwickelt sind: Die operationalen Unterziele der gesellschaftlichen Verantwortung sind noch unklar, eine systematische Erfassung und Beurteilung der Leistung erfolgt nicht, das interne und externe Berichtswesen ist nicht oder nur rudimentär entwickelt, für die Durchführung der gesellschaftsbezogenen Ziele werden keine entsprechenden organisatorischen Vorkehrungen getroffen — Faktoren, die in ihrer Gesamtheit letztlich bewirken, daß auch die Motivation des unteren und mittleren Management zur Verfolgung oder Berücksichtigung dieser Ziele recht gering ist[64]. Soll die Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens daher langfristig nicht nur ein verbales Engagement der Unternehmensleitungen sein, sondern auch das Verhalten und die Entscheidungen des Unternehmens bestimmen, ist das hier unter dem Schlagwort „Sozialbilanz" diskutierte Konzept eines gesellschaftsbezogenen Manage-

mentsystems neben den wirtschaftsordnungspolitischen Fragen des Inhaltes und Umfanges der sozialen Verantwortung ein zentrales Element einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik.

Sozialbilanzen und gesellschaftliche Nutzenrechnungen sind neben diese mehr unternehmensinternen Fragen der nationalen Implementierung einer Politik der gesellschaftlichen Verantwortung auch im Hinblick auf ein weiteres Problem von Bedeutung, das immer wieder in engem Zusammenhang mit der Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens diskutiert wird: die Frage nach der Kontrolle betrieblicher Macht[65]. Eine Erweiterung des Zielkataloges der Unternehmungen um die verschiedenen Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung würde — so wird erwartet — den Einfluß- und Machtbereich der Unternehmungen noch über die durch Marktprozesse, Wettbewerbsrecht und finanzwirtschaftliche Informationssysteme wenigstens teilweise kontrollierbare ökonomische Macht erweitern. „The danger is that all these things will turn the corporation into a twentieth-century equivalent of the medieval church. The corporation would eventually invest itself with all — embracing duties, obligations, and finally powers — ministering the whole man and molding him and society in the image of the corporation's narrow ambitions and its eventually unsocial needs"[66].

Die Frage nach der Kontrolle der aus der gesellschaftlichen Verantwortung abgeleiteten Aktivitäten ist daher ein zentrales Problem der Diskussion einer gesellschaftsbozogenen Unternehmenspolitik. Entsprechend den gesellschaftlichen Trends nach mehr Partizipation des Einzelnen, mehr Individualität, aber gleichzeitig auch stärkere Berücksichtigung kollektiver Werte, dürfte zu erwarten sein, daß eine externe Rechnungslegung des Unternehmens über diese Aktivitäten jenseits der klassischen Gewinn-, Umsatz- oder Marktanteilsziele in Form einer Sozialbilanz oder gesellschaftlichen Nutzenrechnung hier eine wesentliche Grundlage für die Ausübung der notwendigen gesellschaftlichen Kontrolle bietet. Das Ziel der unter dem Schlagwort Sozialbilanz diskutierten Ansätze ist es daher „to help break down the broad term 'social responsibility of business' into identifiable components and to develop scales that can measure these components. The objectives, then, are

to assist various institutions and groups through political processes to assign relative weights and priorities to various elements of social responsibility, fix responsibility for overseeing performance, and assist existing and emerging socioeconomic institutions, notably large corporations, to alter their modus operandi and goals to meet the new performance criteria thus established."[67] Die Voraussetzung ist jedoch, daß solche dem ökonomischen Bereich entsprechende Feedback- und Sanktionsmechanismen entwickelt werden, wie sie z.B. Wirtschaftspresse, institutionelle Anleger, Anlageberater, Börsenaufsichtsorgane darstellen. In welcher Form die einzelnen Ansätze des Corporate Social Accounting zu einer Institutionalisierung dieser Kontrollmechanismen und damit zu einer Lösung des Problems der Ausweitung unternehmerischer Macht und Kontrolle beitragen können, wird im Folgenden noch ausführlich diskutiert[68].

3.5. Sozialbilanzen, öffentliche Auflagen, Anreize und Kontrollen

Das Konzept einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung — so wie es hier diskutiert wird — ist darauf angelegt, der Leitung des einzelnen Unternehmens die Möglichkeit zu geben, solche Gebiete der sozialen Verantwortlichkeit zu wählen, die es auf der Basis einer sorgfältigen „Social Intelligence" als vorrangig in seiner speziellen Situation definiert. Die externe Berichterstattung ermöglicht es dann den einzelnen Gruppen der Gesellschaft, eine entsprechende Feedback- und Kontrollfunktion auszuüben. Der Vorteil eines solchen Ansatzes liegt im wesentlichen darin, daß auch „außerhalb der unmittelbaren staatlichen Einflußsphäre, also im Bereich des Marktes, die Qualität des Lebens stärker berücksichtigt werden kann"[69] und daß die einzelnen Probleme auf einer niedrigen Aggregationsebene definiert und in ihrer Bedeutung gewichtet werden. Hierdurch wird eine weitgehende Abstimmung der lokalen Interessenlagen oder Wünsche kleinerer sozialer Gruppen ermöglicht, die bei einer generellen Festlegung auf einer höheren Aggregationsebene nur schwer erreichbar wäre. Das System bietet so ein Höchstmaß an Flexibilität und Dezentralisation

bei der Reduktion der sozialen Kosten unternehmerischer Tätigkeit sowie bei der Lösung lokaler oder gruppenspezifischer sozialer Probleme[70]. Es erfüllt damit Funktionen ähnlich dem Marktmechanismus im Hinblick auf die ökonomischen Aspekte der unternehmerischen Tätigkeit. Das Konzept setzt jedoch voraus, daß die einzelnen Unternehmungen bereit sind, eine solche Politik der sozialen Verantwortung, verbunden mit einem externen Feedback- und Kontrollsystem, aufzubauen, und daß diese Entwicklung relativ gleichmäßig erfolgt, so daß das einzelne Unternehmen durch die Einbeziehung sozialer Kosten und die Mitarbeit an anderen gesellschaftlichen Problemen keinen wesentlichen Nachteil auf den traditionellen Märkten erleidet[71]. Darüber hinaus erfordert es — wie bereits dargestellt — die Bildung von Kontrollinstitutionen, die, ähnlich wie die Aktionäre, Banken, Wirtschaftspresse usw. im finanzwirtschaftlich-ökonomischen Bereich, die Leistung des Unternehmens im Hinblick auf seine soziale Verantwortlichkeit überwachen.

Ist es jedoch nicht möglich, ein derartiges System gleichgewichtiger Kräfte bei entsprechenden Kommunikationsstrukturen aufzubauen, was vor allem in Gesellschaften, die im Vergleich zu anderen dem Individualismus ein geringeres Gewicht beimessen und in denen die Unternehmungen nur sehr zögernd ihre neuen Aufgaben übernehmen, der Fall sein könnte, so dürften mehr zentrale Maßnahmen zur Unterstützung der Unternehmungen bei der Reduktion der gesellschaftlichen Auswirkungen ökonomischer Tätigkeit erforderlich sein. Eine solche Situation bedingt, wenigstens für eine Übergangsphase, eine stärkere Zusammenarbeit auf diesem Gebiet zwischen Unternehmungen und staatlichen Stellen. Diese sollte jedoch so ausgestaltet sein, daß die einzelnen Maßnahmen des politisch-lenkenden Systems den dezentralen Entscheidungsprozeß möglichst wenig hemmen, wie es z.B. das Konzept genereller Steuervorteile im Hinblick auf die Reduzierung sozialer Kosten tun würde[72].

Eine derartige Rolle des politisch-lenkenden Systems bei den Bemühungen der Unternehmungen, ihre Zielfunktion auf die „neuen" Dimensionen der Lebensqualität zu erweitern, wird auch von denjenigen Befürwortern der Entwicklung eines Corparate Social Accounting-Systems hervorgehoben,

die im übrigen langfristig einen mehr dezentralen Prozeß der Abstimmung — d.h. einen geringeren Einfluß staatlicher Stellen, prinzipiell bevorzugen. So stellt z.B. D. Rockefeller fest: „in certain areas, there may have to be new laws to force consideration of the quality-of-life-dimension so that the more socially responsive firms will not suffer a competitive disadvantage at the hands of others who refuse to aid voluntarily"[73]. Ähnlich sieht auch D. Bell die Aufgaben des politisch-lenkenden Systems in einer Übergangs- und Lernphase: „for the private corporation, a new principle in the relation of corporations to public policy will soon emerging. Just as it has been public policy to provide tax inducements to help corporations expand plant capacity (by investment credits, or more rapid depreciation allowances), so it will be public policy to provide tax penalties either to force corporations to bear the burdens of social costs generated by the firm, or to favor an alternative technology or supporting system if the social costs can be minimized by the alternative system or the social benefits enhanced"[74].

Die für eine derartige Kooperation zwischen politisch-lenkendem und ökonomischen System gegebenen Instrumente wären vornehmlich öffentliche Auflagen wie Verbote, Festlegung von Mindest- und Höchstwerten bzw. entsprechende Anreize in Form von steuerlichen Vergünstigungen oder anderer Subventionen für Unterlassung oder Durchführung einer Maßnahme[75].

Auch unter diesen Bedingungen eines größeren staatlichen Einflusses dürfte jedoch eine Ausweitung des Rechnungslegungs- und Informationssystems der Unternehmungen eine bedeutende Rolle spielen, ja ohne eine derartige Rechnung dürfte „eine sachliche Bewertung und Steuerung von Investitionsentscheidungen nicht möglich sein"[76]. Die in der Sozialbilanz niedergelegten Informationen über die wesentlichen gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens würden ja auch unter stärkerer Mitwirkung staatlicher Stellen eine weitaus bessere Basis für die Entscheidungen über die Prioritäten bei der Reduzierung der sozialen Kosten bereits angewandter Produktionsverfahren und auf dem Markt angebotener Produkte darstellen, als es ad-hoc Erhebungen bieten würden. Gleichzeitig würden besonders die zukunftsgerichte-

ten Konzepte der Sozialbilanz die Möglichkeit geben, solche Investitionen in künftige Produkte und Produktionsverfahren auszuwählen, die das Gesamtmaß der gesellschaftlichen Kosten und Nutzen und nicht nur ökonomische Inputs und Outputs optimieren[77]. Eine gesellschaftsbezogene betriebliche Rechnungslegung würde also „eine realistische Basis für staatliche Korrekturen der Unternehmenspolitik"[78] darstellen.

Die Sozialbilanz, auch wenn sie in erster Linie als Instrument zur Durchsetzung operationaler Ziele einer sozialen Verantwortung des einzelnen Unternehmens, daß diese wenigstens in gewissem Rahmen selbständig in Zusammenwirkung mit den einzelnen Interessengruppen und sozialen Kräften bestimmt, entwickelt wurde, ist somit ebenfalls als Steuerungsinstrument in einer Wirtschaft anzusehen, in der die Forderung nach stärkerer Berücksichtigung der bislang unterrepräsentierten Dimensionen der Lebensqualität für eine Übergangsphase oder auch langfristig eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Unternehmungen und dem politisch-lenkenden System verlangt[79].

3.6. Sozialbilanzen und Unternehmensverhalten — ein Beispiel zur Erläuterung

Ein rein hypothetisches, äußerst simplifiziertes Beispiel soll deutlich machen, welche Änderungen des Unternehmensverhaltens zu erwarten sind, wenn verschiedene Stufen eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems eingeführt werden. Es wird hierbei unterstellt, daß der Leiter eines größeren, weitgehend selbständigen Profit-Centers vor einer Investitionsentscheidung steht. Er kann zwischen zwei Produktionsverfahren A und B wählen, die unterschiedliche Auswirkungen auf die Produktionskosten seines Unternehmensbereiches haben wie auch soziale Kosten unterschiedlicher Höhe verursachen. Aus der Fülle möglicher Auswirkungsfelder im Hinblick auf die sozialen Kosten der Produktion sind hier der Einfachheit halber zwei ausgewählt: Die Beziehungen Unternehmen — physische Umwelt und Unternehmen — Mitarbeiter. Die Auswirkungen der beiden alternativen Produktionsverfahren werden aus den gleichen Gründen der

Vereinfachung mit Hilfe zweier hochaggregierter Indizes, dem Umweltbelastungsindex und dem Arbeitnehmerzufriedenheitsindex, erfaßt. *Tabelle 10* gibt die Informationen wieder, die dem Manager bei verschiedenen Formen des Rechnungswesens zur Verfügung gestellt werden. Im Fall 1 handelt es sich um den klassischen Fall rein ökonomischer Information, Fall 2 gibt dem Entscheidungsträger neben den ökonomischen Daten auch Informationen eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens und Fall 3 bringt noch zusätzlich langfristige ökonomische Auswirkungen mit in die Informationsbasis für die Entscheidung.

Tabelle 10: Sozialbilanzen und Unternehmensverhalten – ein hypothetisches Beispiel zur Erläuterung *

A: die verschiedenen Informationen

Fall 1: Finanzwirtschaftlich-ökonomische Informationen des Managers

Produktionsverfahren	Auswirkungen auf direkte Produktionskosten pro Einheit
A	+ 3 Kosteneinheit/produzierte Einheit
B	+ 4 Kosteneinheit/produzierte Einheit

Fall 2: Finanzwirtschaftlich-ökonomische und gesellschaftsbezogene Informationen des Managers

Produktionsverfahren	Auswirkungen auf		
	direkte Produktionskosten	Umweltbelastungsindex	Arbeitszufriedenheitsindex
A	+ 3	− 8	0
B	+ 4	− 4	+ 2

Fall 3: Finanzwirtschaftlich-ökonomische und gesellschaftsbezogene Informationen des Management unter Einschluß von Langfristwirkungen im finanzwirtschaftlich-ökonomischen Bereich

Produktionsverfahren	direkte Produktionskosten	Umweltbelastungsindex	Arbeitszufriedenheitsindex	langfristige Auswirkung (2nd order consequence) auf Produktionskosten
A	+ 3	− 8	0	+ 1
B	+ 4	− 4	+ 2	− 1/2

*Nach S. Colantoni, W. Cooper, M. Dierkes, R. Stafford, a.a.O., S. 17.

Es wäre also zu untersuchen, welche Entscheidungen der Manager aufgrund der unterschiedlichen Informationsbasis trifft. Um den Fall noch zusätzlich realistischer zu gestalten, werden zwei Typen von Entscheidungsträgern angenommen: Einmal der Betriebsleiter, der von seiner persönlichen Überzeugung her die Unternehmung als rein ökonomische Institution ansieht (Typ I), und zum anderen ein Entscheidungsträger, der sozial verantwortlich denkt und sich des Problems der gesellschaftlichen Auswirkung unternehmerischer Entscheidungen bewußt ist (Typ II). Da auch das Unternehmen, dessen Mitarbeiter der hier entscheidende Manager ist, ein Social Accounting System, — falls überhaupt vorhanden (Fall II und III) — verschiedenen Entwicklungsstandes haben kann, werden hier zwei unterschiedliche Grade der Entwicklung eines solchen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems unterstellt: Im ersten Fall liefert das Social Accounting System zwar die Daten der gesellschaftlichen Kosten der beiden Produktionsverfahren, die Leistung des Managers wird jedoch allein auf der Basis des Beitrages seiner Einheit zum Gesamt gewinn gemessen. Im zweiten Fall erfolgt dagegen die Leistungsbeurteilung im Rahmen eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems zu 40% auf der Basis des erzielten Gewinnes und zu 60% basierend auf den Leistungen im Hinblick auf die gesellschaftlichen Wirkungen.

Tabelle 11 gibt einen Überblick über das erwartete Entscheidungsverhalten. Es wird hierbei deutlich, daß die Informationskomponenten des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens, Sozialbilanzen und gesellschaftliche Nutzenrechnungen, nur ein erster Schritt im Hinblick auf eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik sein können, daß vielmehr im Rahmen einer solchen Erweiterung der Zielfunktion der Unternehmungen eine weitaus breitere Umgestaltung des Managementsystems erst die erwünschten Verhaltensweisen und Entscheidungen bringt: Die Berücksichtigung der gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen in den Aktionen und Entscheidungen des Unternehmens.

Tabelle 11: Sozialbilanz und Unternehmerverhalten – ein hypothetisches Beispiel zur Erläuterung*

B: die zu erwartenden Verhaltensweisen

	Unter Annahme eines rein ökonomischen Leistungsbeurteilungs- und Prämiensystems			Unter Annahme eines Leistungsbeurteilungs- und Prämiensystems, das zu 40% die Erreichung des ökonomischen Zieles, zu 30% die des umweltbezogenen Zieles und zu 30% die des arbeitsbezogenen Zieles berücksichtigt		
	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 1	Fall 2	Fall 3
Typ I: Entscheidungsträger mit traditioneller Auffassung von den Beziehungen Gesellschaft und Unternehmen sowie traditioneller Motivationsstruktur.	ohne andere Informationen: Entscheidung für Verfahren A	Entscheidung für A, da gesellschaftsbezogene Information bei Fehlen von Motivation und Anreizen irrelevant ist	Entscheidung abhängig vom individuellen Planungshorizont: bei Erwartung kurzfristiger Beförderung wahrscheinlich A, sonst auch B möglich	in diesem Fall ist es zweifelhaft, daß der Manager eine Entscheidung treffen wird ohne weitere Informationen einzuholen	Entscheidung für Verfahren B, da Systemzwang	die zusätzliche Information verstärkt nur noch die Entscheidung für B
Typ II: Entscheidungsträger mit hohem Bewußtseinsstand für eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik	ohne andere Informationen wahrscheinlich für A, da Systemzwänge stärker als persönliche Motive	Voraussage des Verhaltens ist schwierig: Entscheidung für A oder B wahrscheinlich abhängig von anderen Faktoren wie: hierarchische Stellung des Managers, Planungshorizont, allg. Geschäftslage, Ausmaß evtl. gesellschaftlichen Druckes	wahrscheinlich B bei längerem persönlichem Planungshorizont, da hier dann persönliche Motivationsstruktur, längerfristige Kostenreduktion u. geringere gesellschaftliche Auswirkungen den Ausschlag geben werden	wie oben	Entscheidung für Verfahren B, da Systemzwänge persönliche Motivation noch verstärken	wie oben

*Nach S. Colantoni, W. Cooper, M. Dierkes, R. Stafford, a.a.O., S. 18.

3.7. Sozialbilanzen — nicht ohne Gefahren und Schwächen

Das Konzept der Sozialbilanz steht — wie die Diskussion einzelner Ansätze in den folgenden Kapiteln noch deutlicher zeigen wird — im Augenblick am Anfang eines, wenn überhaupt erfolgreichen, dann sehr langwierigen Prozesses, in dem sich — ähnlich wie bei der Entwicklung des konventionellen Management- und Rechnungslegungssystems — im wesentlichen Normen und Konventionen herausbilden müssen. Das bedeutet, daß die weitere Entwicklung vornehmlich von der Zahl der Unternehmungen, die den Lern- und Veränderungsprozeß auf eine rationale und organisierte Integration von Gewinnzielen und gesellschaftlicher Verantwortung hin aufnehmen und fortführen werden, und deren Erfolgen abhängt. Darüber hinaus basiert das Konzept auf der Annahme von gesellschaftlichen Trends, die in Ansätzen zwar erkennbar sind, deren langfristige Entwicklung jedoch ungewiß ist. So ist eine der zentralen Annahmen, daß mit steigendem ökonomischen Wohlstand und zunehmendem Bildungsniveau breiter Bevölkerungskreise sowie weiterem Ausbau des Kommunikationswesens ein ständig größer werdender Teil der Bevölkerung sich von der Befriedigung ökonomischer Bedürfnisse zur Nachfrage nach „höheren" Dimensionen der Lebensqualität hinwenden wird, die die sozialen Kosten der rein ökonomischen Entwicklung immer deutlicher werden lassen. Es wird weiterhin vorausgesetzt, daß vor allem das Bedürfnis zur Partizipation an den grundlegenden gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen zunehmen wird und daß sich dieses Bedürfnis dezentral, individualistisch und direkt äußert. Weiterhin wird vorausgesetzt, daß diese Bedürfnisse neue soziale Institutionen kreieren, die von den bestehenden Institutionen, und hierbei geht es vor allem um die Unternehmungen und ihre Entscheidungsträger, akzeptiert werden.

Tritt eine solche oder ähnliche Entwicklung nicht ein, so dürfte das Konzept eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems eine Fülle von Gefahren und Schwächen aufweisen, die seine generelle Attraktivität herabsetzen werden, ganz gleich, wie die einzelnen Techniken und Strategien letztlich aussehen.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, soll hier

vor allem auf folgende Gefahren aufmerksam gemacht werden:

1. Die Unternehmungen könnten sich als Institution erweisen, die einen breitgestreuten Fächer sozialer und ökonomischer Zielsetzungen nicht mit der gleichen Effizienz erfüllen, mit der sie ihre enger definierten ökonomischen Leistungen erbringen. Sie stünden damit aber den gleichen Schwierigkeiten gegenüber, die auch heute im staatlichen Sektor beobachtet werden können: geringe Produktivität, geringe Anpassung usw.. Das bedeutet, sie müßten letztlich als ungeeignet angesehen werden, die von ihnen verursachten wie auch andere soziale Probleme effizienter zu lösen als die Institutionen des politisch-lenkenden Systems[80].
2. Trotz eines ausgebauten und — in Analogie zu den finanzwirtschaftlichen Ergebnissen — testierten externen Berichtswesens über die gesellschaftlichen Aspekte der Unternehmenshandlungen würde der hierdurch angebotene Feedback- und Kontrollmechanismus nicht ausreichen, die notwendige gesellschaftliche Kontrolle auszuüben. Dies würde vor allem dann der Fall sein, wenn der Emanzipationsprozeß und das erforderliche Engagement breiter Bevölkerungskreise geringer wären, als es hier vorausgesetzt wird. Unter diesen Umständen würde der Unternehmenssektor dann seinen Aufgabenbereich ohne den Ausbau entsprechender Kontrollmechanismen ausweiten, was eine zusätzliche unerwünschte Machtkonzentration zur Folge hätte, die eine Revision des Konzeptes erforderte[81].
3. Der gesellschaftliche Druck und die gesellschaftlichen Forderungen an die Unternehmungen würden die in den Unternehmungen vorhandenen Ressourcen und die ihnen gegebene Organisationsstruktur überfordern, so daß nach einer Zeit der Sammlung entsprechender Erfahrungen sich beide Parteien, gesellschaftliche Gruppen und sozial engagierte Unternehmensleitungen, von der weiteren Verfolgung dieses Konzeptes distanzieren würden[82].
4. Eine gleiche Gefahr der Überforderung[83] wäre gegeben, wenn die gesellschaftlichen Kräfte, die mit den entsprechenden Forderungen an die Unternehmungen herantreten, im Hinblick auf die Übernahme der Lösung gesellschaftlicher Probleme durch die Unternehmungen von Zeitvorstellungen ausgingen, die wesentlich kürzer sind, als es die Anpassungs-

fähigkeit der Unternehmensorganisation erlaubt, die ja bei Übernahme dieser gesellschaftlichen Aufgaben tiefgreifenderen Änderungen unterworfen wäre.

5. Es würde sich herausstellen, daß die Unternehmungen nicht in der Lage wären, eine gute „social forecasting-" und „social intelligence-"Funktion zu entwickeln, so daß sich letztlich die von ihnen perzipierten und in Angriff genommenen gesellschaftlichen Aufgaben weit von den eigentlichen Prioritäten der Gesellschaft entfernten und entsprechende Krisensituationen herbeiführten.
6. Ähnlich gefährdend für das effiziente Funktionieren eines solchen Systems wäre jedoch auch, wenn die Unternehmungen hyperresponsiv auf alle Veränderungen in ihrer gesellschaftlichen Umwelt reagieren würden[84]. Der Zyklus gesellschaftlicher Forderungen pflegt ja oft kürzer zu sein als die für die Lösung der angeschnittenen Probleme notwendige Zeit[85]. Würden die Unternehmungen daher in ihren gesellschaftsbezogenen Aktivitäten zu stark dem jeweils wechselnden Schwerpunkt in der öffentlichen Meinung folgen, so würde wahrscheinlich keines der anstehenden gesellschaftlichen Probleme gelöst werden.
7. Im Rahmen der weiteren Forschungen und Experimente zum Corporate Social Accounting könnte sich herausstellen, daß in der überwiegenden Zahl von gesellschaftlichen Problemfeldern keine Standards im Hinblick auf die zu messenden Größen und die Maßeinheiten entwickelt werden könnten. Unter diesen Umständen wäre ein Prüfungsprozeß unmöglich und — da Vergleichsmöglichkeiten fehlen — eine effiziente gesellschaftliche Kontrolle nicht durchführbar.
8. Die Ideologie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens könnte auf beiden Seiten, bei den gesellschaftlichen Gruppen wie auch unter den Unternehmensleitungen, nach einem mittelfristigen Aufmerksamkeitszyklus stark an Bedeutung abnehmen, so daß die notwendigen Anreize zu weiteren Forschungen und Experimenten, die von zentraler Bedeutung für die Weiterentwicklung des Konzeptes sind, nicht mehr gegeben wären[86].
9. Die Mehrzahl der Unternehmensleitungen könnte ein gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen als Instrument einer falsch verstandenen Public-Relation ansehen, d.h., zwar

gesellschaftsbezogene Berichte und Bilanzen erstellen, ohne jedoch entsprechende Verhaltensänderungen durchzuführen. In diesem Fall dürfte das Konzept nach einigen Jahren so diskreditiert sein, daß eine weitere Verfolgung ebenfalls sinnlos wäre.

Trotz dieser möglichen Schwächen und Gefahren erscheint es jedoch im Hinblick auf die eingangs geschilderten Vorteile im Augenblick und in absehbarer Zukunft angebracht zu sein, weitere Forschungen und Experimente durchzuführen, so daß sämtliche Chancen, die das System eines gesellschaftsbezogenen Management- und Informationssystems der Unternehmungen für die Reform der marktwirtschaftlich-kapitalistischen Wirtschaftsordnung bietet, untersucht und wahrgenommen werden können.

4. Theoretische Konzepte und praktische Erfahrungen

Zum heutigen Zeitpunkt ist das Konzept einer Sozialbilanz als zentrales Element eines gesellschaftsbezogenen Management-Systems nicht viel mehr als die Vision, daß Unternehmungen irgendwann in der Zukunft ihre gesellschaftlichen Kosten und Leistungen in gleicher Weise wie das finanzwirtschaftliche Ergebnis erfassen und analysieren werden[1]. Eine solche Analyse kann sowohl im Hinblick auf eine externe Berichterstattung als auch zum Zweck der Durchsetzung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik durchgeführt werden. Obwohl das Konzept der Sozialbilanz erst in den letzten Jahren in den Mittelpunkt der wirtschaftsordnungspolitischen Diskussion getreten ist, sollte nicht vergessen werden, daß die grundlegende Idee schon recht alt ist: Auch früher hat wenigstens eine kleine Zahl von Unternehmungen schon über gesellschaftsbezogene Aspekte ihrer Handlungen und Ziele berichtet und Unternehmensleitungen haben Entscheidungen gefällt, die gesellschaftspolitische Aspekte wenigstens teilweise ebenso berücksichtigten wie rein ökonomische Faktoren. Das Konzept eines gesellschaftsbezogenen Rechnungslegungs- und Managementsystems ist daher keineswegs so revolutionär wie es zunächst erscheinen mag: es ist nichts anderes als eine Managementtechnik, die diesen Unternehmensleitungen helfen soll, eine solche Politik systematischer und konsequenter fortzuführen. Gleichzeitig soll es die Mehrzahl der bislang noch wenig gesellschaftlich orientierten Unternehmensleitungen in die Lage versetzen, den zunehmenden Forderungen nach einem größeren gesellschaftlichen Engagement und einer stärkeren Berücksichtigung sozialer Kosten in Zukunft in ähnlich organisierter Weise nachzukommen wie der Verfolgung der ökonomischen Aufgaben[2].

Da Wissenschaft wie auch Unternehmensleitungen am Anfang eines vermutlich sehr langen Lernprozesses im Hinblick auf die Entwicklung eines ausgebauten gesellschaftsbezogenen Rechnungslegungs- und Managementsystems stehen, ist es nicht weiter erstaunlich, daß die bislang vorgeschlagenen Konzepte und durchgeführten Experimente eine breite Palette von grundlegenden Annahmen, Ansatzpunkten und Methoden repräsentieren. Sie reicht von einer allgemeinen Diskussion der gesellschaftlichen Aufgaben des Unternehmens über eine vornehmlich verbale Darstellung der gesellschaftlichen Auswirkungen bis hin zu Versuchen der Aufstellung einer umfassenden Matrix der wichtigsten ökonomischen und gesellschaftlichen Nutzen und Kosten.

4.1. Externe „Social Audits"

Das Bedürfnis, Informationen über die gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischen Handelns in organisierter Form zu erhalten, wurde von verschiedenen Gruppen in den USA schon zu einer Zeit artikuliert, als eine kleine Zahl von Unternehmensleitungen gerade erst begann, erste Schritte im Hinblick auf die Erfassung der erforderlichen Daten zu unternehmen. Sie waren daher noch nicht in der Lage, derartige Daten einer breiten Öffentlichkeit oder auch speziellen Gruppen zur Verfügung zu stellen. Über diese kleine Gruppe von Pionier-Unternehmungen hinaus dachte die überwiegende Zahl — auch der Groß- und Größtunternehmungen — zu dieser Zeit noch nicht in den Kategorien einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik und war aus diesem Grunde nicht vorbereitet, solche Daten zu erheben und zu veröffentlichen. Die an den Fragen der gesellschaftlichen Konsequenzen unternehmerischen Handelns interessierten Gruppen waren somit gezwungen, eigene Ansätze einer externen Prüfung der positiven und negativen gesellschaftlichen Auswirkungen zu entwickeln. Diese externen „Social Audits" trugen in zweierlei Hinsicht zur Entwicklung des Konzeptes einer Sozialbilanz bei: Sie gaben einerseits den Unternehmungen Hinweise darauf, welche gesellschaftsrelevanten Aspekte ihres Handelns für die Öffentlichkeit von hervorragender Bedeutung waren, und sie

beschleunigten andererseits den Prozeß der unternehmensinternen Entwicklung sehr stark. Dies geschah vor allem bei solchen Unternehmungen, die — sei es aufgrund tatsächlicher Versäumnisse oder bedingt durch eine nur recht dürftige Datenbasis — sehr kritisch beurteilt wurden.

Das Konzept einer solchen externen Prüfung der gesellschaftlichen Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen und -handlungen („Social Audit") ist in der Wissenschaft schon seit längerer Zeit diskutiert worden. Schon 1953 empfahl Howard R. Bowen, die gesellschaftsbezogenen Leistungen und Kosten von Unternehmungen in Fünf-Jahres-Abständen von unabhängigen Experten prüfen zu lassen[3]: Das erst gegen Ende der 60er Jahre stark gestiegene gesellschaftliche Interesse an diesem Problem erzeugte dann genug sozialen Druck, diese Forderung auch in größerem Umfang zu realisieren.

Externe „Social Audits" einzelner Unternehmungen oder ganzer Industriezweige wurden und werden im wesentlichen von drei Gruppen durchgeführt[4]:

- Investoren
- Bürgerinitiativen (Public Interest Groups)
- Zeitschriften und Informationsbriefe

Aus der Gruppe der Investoren ist vor allem der Dreyfus Third Century Fund, Inc. bekannt geworden, der als sein Ziel angibt: „Investment in portfolio companies which, in the opinion of Management, have demonstrated concern for improving the quality of life"[5].Folgende Gebiete werden als in diesem Zusammenhang wichtig angesehen[6]:

- protection and improvement of the environment and the proper use of the nation's natural resources,
- consumer and occupational safety
- product purity and its effect on the environment
- equal employment opportunity
- the health, education and housing demand of America or in other areas which help to improve the quality of life in the United States.

Ähnliche Ziele werden auch von anderen Investment Funds mit einer gesellschaftsbezogenen Investitionspolitik z.B. vom Pax World Fund, First Spectrum Fund und Social Dimension Fund genannt[7].

Das Informationsmaterial für ihre Entscheidungen erhalten

diese Funds in der Regel von angegliederten Stabsabteilungen, die auf die Frage der gesellschaftlichen Auswirkungen von Unternehmungen spezialisiert sind oder auch von speziellen Informationszentren, wie z.B. das zu Beginn des Jahres 1973 gegründete Investor Responsibility Research Center Inc.,Washington DC.

Public Interest Groups, die durch ihre intensiven Studien im Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens größere Bekanntheit erreicht haben, sind neben der Bürgerinitiative „Project on Corporate Responsibility" vor allem Ralph Nader's Gruppe, das „Corporate Information Center" des National Council of Churches und der „Council on Economic Priorities"[8].

Unter den verschiedenen Organisationen der Nader Gruppe beschäftigt sich vor allem die „Corporate Accountibility Research Group" mit einer externen Messung der gesellschaftlichen Nutzen und Kosten einzelner Großunternehmungen. Bekannt geworden sind hier vor allem Berichte über die First National City Bank und E. I. du Pont de Nemours & Co. Beide Studien haben hohe Aufmerksamkeit wegen der dort aufgeworfenen Probleme, aber auch breite Kritik, vor allem im Hinblick auf Mängel in der Datenbasis und Einseitigkeit in der Interpretation, gefunden. Daß diese externen Audits einzelner Unternehmungen jedoch nicht nur Kritik am Verhalten der Unternehmungen enthalten, sondern dort, wo ein den gesellschaftlichen Problemen gegenüber wirklich aufgeschlossenes Management arbeitet, auch entsprechend positive Informationen bieten, zeigt Nader's Studie von 1971 über Probleme der Wasserverschmutzung, in der er die Firma Owens-Illinois hervorhebt als „one of the very few pulp and paper companies that had consistently made it a practice over the last 20 years to install the best pollution-control system available — or to pioneer in developing new ones — almost always in advance of state requirements"[9].

Der Council on Economic Priorities gibt einen Überblick über das Verhalten von Unternehmungen in diesen Problemgebieten im Rahmen seines 14-tägigen Economic Priorities Report sowie eine Reihe tiefgehender Analysen zu einzelnen Wirtschaftssektoren[10]. Bezieher des Reports und der Einzelstudien sind vor allem Großunternehmungen, Investmentge-

sellschaften, Banken und Broker-Firmen sowie Stiftungen. Private Stiftungen waren auch die Institutionen, die dem Council die erforderlichen Startmittel zur Verfügung stellten.

Das Corporate Information Center des National Council of Churches hat eine ähnliche Aufgabe, jedoch einen unterschiedlichen Abnehmerkreis für seine Informationen: Es dient einer Gruppe von Religionsgemeinschaften dazu, sie in ihrem Bemühen zu unterstützen, ihre freien Finanzmittel in Unternehmungen zu investieren, deren Leitungen ein hohes Maß an gesellschaftlicher Verantwortung zeigen.

Das gemeinsame Ziel aller dieser Organisationen ist es, Informationen über die gesellschaftliche (Un-) Verantwortung von Unternehmungen zu sammeln, zu verbreiten und auch, meist im Rahmen von Anträgen an die Hauptversammlungen von einzelnenUnternehmungen (proxy proposals), durchzusetzen[11]. Bekannt geworden ist vor allem das „Project on Corporate Responsibility" — oft auch als „Campaign General Motors" bezeichnet —, das durch seine externen „Social Audits" zu der Verbreitung des Gedankens eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens als rationalen Rahmen einer Unternehmenspolitik der sozialen Verantwortung mit beigetragen hat[12].

Bei der Verfolgung ihrer Ziele konzentrierten sich diese Gruppen bislang im wesentlichen auf folgende fünf Gebiete:

- Umweltschutz
- Sicherheit, Gesundheit und Wohlfahrt von Konsumenten
- Auslandsinvestitionen
- Verteidigungsaufträge
- Minoritäten.

Unter den Zeitschriften und Informationsbriefen, die sich den Fragen der sozialen Verantwortlichkeit des Unternehmens besonders widmen, sind vor allem „Business and Society Review"[13], der 14-tägig erscheinende „Business and Society Newsletter"[14] sowie das monatlich erscheinende Informationsblatt „Corporation and Community" des Public Affairs Councils[15], zu erwähnen. Das Spektrum der hier betrachteten gesellschaftlichen Aufgabenbereiche der Unternehmungen ist breiter als das der bislang erwähnten Gruppen, wie ein Blick in den vierteljährlichen Überblick über Leistungen und Versagen führender Unternehmungen in zentralen gesellschaftli-

chen Problemgebieten des „Business and Society Review"[16] oder des „Corporation and Community"[17] zeigt.

Die in den externen „Social Audits" dieser Organisationen angewandten Techniken der Datenerhebung variieren je nach Untersuchungsfeld von Fragebögen, die an die Unternehmungen versandt werden, bis zur sorgfältigen Analyse von Regierungsdokumenten (z.B. bei Verteidigungsaufträgen) oder örtlichen Inspektionen (z.B. bei Umweltschutzmaßnahmen).

Eine allgemeine Einschätzung von Unternehmungen auf Grund von „Experten"-Meinungen, wie sie u.a. von C. Sater[18] vorgeschlagen wurde und wie sie Business and Society Newsletter zeitweilig durchführte[19], wurden wegen der Fragwürdigkeit des Verfahrens wieder eingestellt: Die Ergebnisse galten als zu subjektiv und beruhten meist mehr auf dem generellen Image des Unternehmens oder der Branche als auf soliden empirischen Daten über das tatsächliche Verhalten des Unternehmens und seine gesellschaftliche Auswirkung[20].

Das generelle Ziel der Datenerhebung im Rahmen dieser externen Audits ist es, seriöse, industriespezifische Standards zu entwickeln und diese mit den Leistungen der einzelnen Unternehmungen zu vergleichen[21]. Diese Ergebnisse werden meist in speziellen Berichten dargestellt, wobei sämtliche Darstellungsmethoden von der quantitativen bis zur verbalen Darstellung vorkommen. Erste Anstrengungen zur Entwicklung einer umfassenden Datenbank, wenigstens für die 500 Unternehmungen der „Fortune" Liste, sind vom Social Dimension Fund unternommen worden.

Einige Entscheidungen und Ergebnisse dieser externen Audits dürften von Interesse sein:

Gute Arbeitnehmerbeziehungen (Labour Relations) wurden in der Regel nicht in die Liste der speziellen gesellschaftlichen Aufgaben aufgenommen, da sie in dem oben erwähnten Sinne als Standardleistung eines modernen Unternehmens angesehen werden. Sicherheit am Arbeitsplatz und andere Arbeitsbedingungen waren jedoch meist ein wesentlicher Bestandteil der Untersuchungen im Hinblick auf die Beziehung Unternehmung—Mitarbeiter. Spenden und andere philantropische Ausgaben fanden nur wenig Beachtung, da man bei der Analyse davon ausging, daß das, was das Unternehmen für seine Mitarbeiter sowie im Hinblick auf seine Verantwortung dem Produkt

und der physischen Umwelt gegenüber tut, wichtiger ist als derartige Ausgaben.

Bei den Ergebnissen der bisherigen externen Audits ist vor allem bemerkenswert, daß diese Analysen meist ergaben, daß ein Unternehmen entweder auf allen Gebieten gesellschaftlicher Verantwortung gleichermaßen gute Leistungen vorwies oder insgesamt diese Aufgaben vernachlässigte. Unternehmungen, die auf einem Gebiet hervorragend waren, auf anderen jedoch nur wenig leisteten, waren die Ausnahme[22]. Ebenso ergab sich — in Übereinstimmung mit anderen Studien[23] — daß Unternehmungen mit hoher Gewinnrate weitaus stärker im Bereich der sozialen Verantwortung engagiert waren, als Betriebe mit geringerer Gewinnrate.

Auch wenn diese ersten Ansätze einer externen Social Audit wegen ihres ad-hoc-Charakters und ihrer oftmals unzureichenden Datenbasis keineswegs sämtliche Probleme einer externen Rechenschaftslegung des Unternehmens im Hinblick auf seine gesellschaftliche Verantwortung lösen konnten, so muß doch davon ausgegangen werden, daß sie in vielen Gebieten Pionierleistungen vollbracht haben, die die weitere Entwicklung wesentlich beeinflußten[24].

4.2. Die gesellschaftliche Nutzenrechnung – ein Anfang?

Die gesellschaftliche Nutzenrechnung ist im Gegensatz zu anderen hier vorgetragenen Ansätzen eines gesellschaftsbezogenen Rechnungslegungssystems ein Konzept, daß in seinen grundlegenden Aspekten vornehmlich in Europa entwickelt wurde. Sie reflektiert daher weitaus stärker als alle anderen Ansätze die spezielle sozio-ökonomische Situation der europäischen Länder, obwohl viele der ersten pragmatischen Ansätze US-amerikanischer Unternehmungen letztlich auch als spezielle Variante gesellschaftlicher Nutzenrechnungen bezeichnet werden müssen.

Zum ersten Mal, soweit es sich verfolgen läßt, wurde der Grundgedanke einer gesellschaftlichen Nutzenrechnung auf der Jahrestagung der Fondation Européene pour l'Economie, Rom, November 1970, auf der Basis eines Vorschlages der deutschen Sektion diskutiert[25]. Erste Ansätze einer Integration im Informationswesen von Unternehmungen sind vor allem in der Bundesrepublik Deutschland und in den USA zu beobachten.

Die grundlegenden Gedanken einer gesellschaftlichen Nutzenrechnung dürften, wie die meisten Ansätze des Social Accounting, in den verbalen Aussagen vieler Geschäftsberichte zu finden sein, in denen Unternehmungen über die gesellschaftlichen Implikationen verschiedener zentraler Entscheidungen einer Wirtschaftsperiode berichten[26]. Das Ziel der gesellschaftlichen Nutzenrechnung ist es, diese Ansätze zu erweitern und in einer stärker strukturierten Form über den gesellschaftlichen Nutzen verschiedener Aufwandskategorien Rechenschaft abzulegen. Hierbei werden bislang vornehmlich die primären Nutzen erfaßt; das Konzept läßt jedoch eine Ausweitung auf zweit- und höherrangige Wirkungen jederzeit zu.

Im Gegensatz zu den anderen Ansätzen des Corporate Social Accounting schließen die bisher vorgelegten Nutzenrechnungen gesellschaftliche Kosten der Unternehmenstätigkeit nicht in die Darstellung ein — eine Tatsache, die sie als Informationsquelle für die Gesellschaft und damit als externe Steuerungsgrundlage, ähnlich der veröffentlichten Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, im Hinblick auf das gesamte Spektrum der gesellschaftlichen Auswirkungen eines Unternehmens von nur beschränktem Wert erscheinen läßt. Die gesellschaftliche Nutzenrechnung dürfte ihren Schwerpunkt daher mehr im Bereich der Public-Relations im Sinne einer Aufklärungsfunktion für breitere Bevölkerungskreise haben, als daß sie den hier angestrebten Zielen der Entwicklung von Informations- Steuerungssystemen zur stärkeren Berücksichtigung „neuer" und bislang vernachlässigter Dimensionen der Lebensqualität in den Unternehmensentscheidungen gerecht wird.

Die bislang vorgelegten Beispiele, die in die Kategorie „gesellschaftliche Nutzenrechnung" einzuordnen wären, weisen ein weites Spektrum — sowohl im Hinblick auf den Inhalt als auch auf die Art der Darstellung — auf. Diese reichen von einer zielgerichteten Präsentation von Zahlen der Gewinn- und Verlustrechnung bis hin zu Ansätzen einer breiteren Information, die auf eine Fülle von Daten zurückgreifen, die nicht vom traditionellen, finanzwirtschaftlich orientierten Rechnungswesen bereitgestellt werden können.

Als Beispiel für die erste Gruppe von Nutzenrechnungen kann der in *Tabelle 12* wiedergegebene „Geldschein" der Daimler Benz AG gelten[27]. Die hier dargestellte Verteilung der Er-

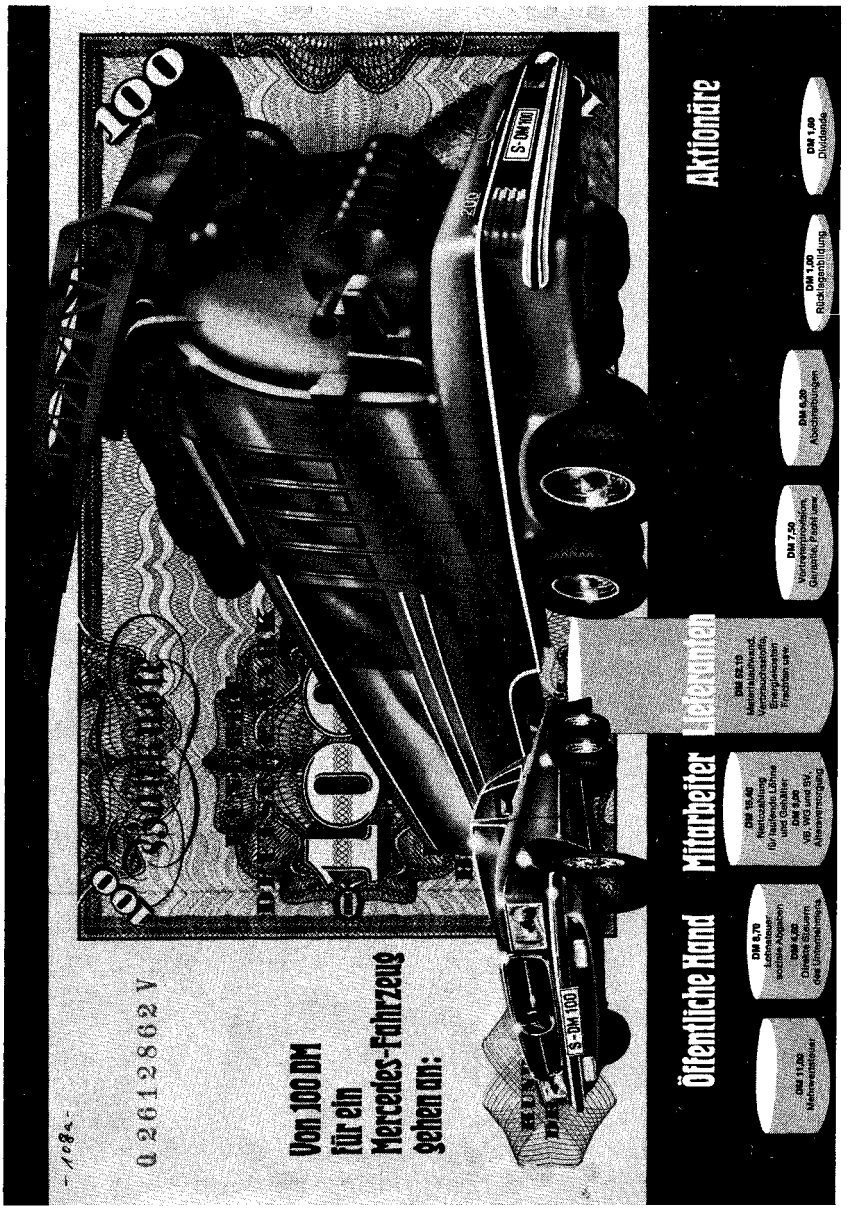


Tabelle 12: Rudimentäre Ansätze zu einer gesellschaftlichen Nutzenrechnung: Aufschlüsselung betrieblicher Aufwendungen nach Empfängern der Leistung – das Beispiel der Daimler Benz AG –

träge und Aufwendungen auf die einzelnen Gruppen von primären Empfängern wird ohne Zweifel der Notwendigkeit gerecht, breiteren Bevölkerungsteilen eine bessere Informationsbasis über das Unternehmen und die Wirtschaft allgemein zu bieten[28]. Darüber hinaus erlauben sie jedoch wenig Aussagen in dem hier interessierenden Zusammenhang.

Weitaus informativer als der „Geldschein" und auf einem höheren Entwicklungsstand der gesellschaftlichen Nutzenrechnung stehend ist die in *Tabelle 13* wiedergegebene „Sozialbilanz" der STEAG. Sie stellt den ersten, umfassenden Versuch einer veröffentlichten gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung eines Unternehmens in der Bundesrepublik dar. Ziel dieses Ansatzes ist es, bestimmte Aufwandspositionen des Unternehmens mit den von ihnen beeinflußten gesellschaftlichen Nutzenkategorien zu verbinden. Soweit eine Quantifizierung und Spezifizierung der Nutzenangaben möglich zu sein schien, wurde diese vorgenommen; in schwer bestimmbaren Bereichen beschränken sich diese Aussagen — ganz ähnlich pragmatischen US-amerikanischen Ansätzen — auf eine verbale Beschreibung.

Obwohl die Sozialbilanz der STEAG als ein wesentlicher Schritt in der Entwicklung zu einem gesellschaftsbezogenen unternehmerischen Rechnungs- und Managementsystems in der Bundesrepublik angesehen werden muß, kann eine gesellschaftliche Nutzenrechnung in dieser Form — auch wenn sie in Umfang wie Exaktheit der Daten noch weit über das STEAG-Beispiel hinausgeht — nur ein Zwischenschritt zu einer umfassenderen Sozialbilanz sein. Die Unternehmen müssen vielmehr anstreben, in einem nächsten Schritt des Lernprozesses darüber hinausgehend auch die sozialen Kosten des Unternehmens in gleicher pragmatischer Weise einzubeziehen[29].

Einen ähnlichen, jedoch in Umfang und Art der Berichterstattung weiter ausgebauten Zwischenschritt in der Entwicklung zu einem gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystem dürfte die Vielzahl der gesellschaftlichen Nutzenrechnungen in Form von Special Reports sein, in denen führende US-amerikanische Unternehmungen über Verbesserungen im Hinblick auf zentrale gesellschaftliche Problembereiche berichten. Beispiele sind u.a. „Toward Fulfilling Our Social Responsibility" (Dayton Hudson Corporation), „Honeywell and Corporate Responsibility", „Social

Tabelle 13: Rudimentäre Ansätze zu einer gesellschaftlichen Nutzenrechnung: die Sozialbilanz der STEAG

Sozialbilanz 1972/73

Überblick

Leistungen	Aufwand der STEAG				Nutzen für die Gesellschaft
	72/73 Mio DM	71/72 Mio DM	Veränderung Mio DM	Veränderung %	in Stichworten
A. Inneres Beziehungsfeld					
– Leistungen für Belegschaft	**49,37**	52,80	– 3,43	– 6,5	Einkommenssteigerung
– Zuführung zur freien Rücklage	**9,50**	8,11	1,39	17,1	Sicherung der Arbeitsplätze durch Wachstum und Substanzerhaltung
	58,87	60,91	– 2,04	– 3,3	
B. Äußeres Beziehungsfeld					
Leistungen für					
– Forschung und Entwicklung	**9,20**	8,25	0,95	11,5	Sicherung der Energieversorgung und Verringerung der Umweltbelastung
– Maßnahmen des Umweltschutzes bei bestehenden Anlagen	**11,02**	10,34	0,68	6,6	Verringerung von Immissionen
– Beziehungen zur Öffentlichkeit	**17,24**	16,81	0,43	2,6	Förderung gemeinnütziger Zwecke
	37,46	35,40	2,06	5,8	
C. Summe der Leistungen					
Inneres und Äußeres Beziehungsfeld	**96,33**	96,31	0,02	0,02	Diesen Leistungen steht eine an die Aktionäre ausgeschüttete Dividende von unverändert 10 Mio DM (10%) gegenüber Der Strompreis blieb mit einer Steigerung von 6,6% in 12 Jahren praktisch konstant

Inneres Beziehungsfeld

Leistungen	Aufwand der STEAG				Nutzen für die Gesellschaft
A. **Inneres Beziehungsfeld**	72/73 Mio DM	71/72 Mio DM	Veränderung Mio DM	Veränderung %	in Stichworten
I. Belegschaft					
1. Lohn- und Gehaltssteigerung gegenüber Vorjahr (bereinigt um Personalveränderung)					Gesamtsteigerung um 9,74 Mio DM (8,65%). Die Steigerungsrate lag um 50,4% unter der des Vorjahres
– 7,4% Tarifsteigerung	6,84	7,50	– 0,66	– 8,8	
– Auswirkungen der Arbeitszeitverkürzung ab 1. 1. 1973	2,34	–	2,34	–	Die Arbeitszeit wurde um 2 Wochenstunden oder 5% verkürzt
– Umstellung auf Einheitstarif	–	6,60	– 6,60	–	
– Sonstige Steigerung (Tarifl. Stufensteigerung, Höhergruppierung u. a.)	0,56	8,40	– 8,40	– 93,3	
2. Steigerung der gesetzl. und tarifl. Sozialleistung (bereinigt um Personalveränderung)					Gesamtsteigerung um 2,68 Mio DM oder 13,5% zur sozialen Sicherung
– Tarifl. Sozialleistungen	0,21	0,10	0,11	110,0	
– Gesetzl. Sozialleistungen	2,47	1,00	1,47	147,0	
Summe 1 und 2 (Mehraufwand zum Vorjahr)	12,42	23,60	– 11,18	– 47,4	
3. Freiwillige Leistungen					
– Sonderzahlungen (Urlaubs- u. Weihnachtsgeld; Erfolgsbeteiligung; Strom-Kohle-Deputat)	17,14	14,00	3,14	22,4	Zusätzliches außertarifliches Einkommen, das überproportional zum mtl. Effektiveinkommen gestiegen ist
– Altersversorgung (Zuführung zur Rückstellung; Ruhegeldzahlungen; Unterstützungen)	10,86	7,00	3,86	55,1	Alterssicherung für 3 380 Personen; Zahlungen an 438 Personen
– Sonstige Sozialleistungen	5,75	5,40	0,35	6,5	Förderung der Sicherheit am Arbeitsplatz und der Gesundheit
– Wohnungswesen	1,80	1,60	0,20	12,5	Ermöglichung des Eigentumerwerbs
– Innerbetriebl. Information; Aus- und Weiterbildung, Vorschlagswesen	0,40	0,30	0,10	33,3	Erhöhung des Wissensstandes Verbesserung des Arbeitsklimas
4. Betriebsrat	1,00	0,90	0,10	11,1	Vertretung der Belegschaft in Unternehmenssachen
Summe 3 und 4 (Gesamtaufwand zum Vorjahr)	36,95	29,20	7,75	26,5	
Summe I	49,37	52,80	– 3,43	– 6,5	
II. Zuführung zur freien Rücklage	9,50	8,11	1,39	17,1	Substanzerhaltung, Sicherung der Arbeitsplätze
Summe Inneres Beziehungsfeld	58,87	60,91	– 2,04	– 3,3	

Äußeres Beziehungsfeld

Leistungen	Aufwand der STEAG				Nutzen für die Gesellschaft
B. **Äußeres Beziehungsfeld**	72/73 Mio DM	71/72 Mio DM	Veränderung Mio DM	Veränderung %	in Stichworten
Forschung und Entwicklung					
1. Kohlendruckvergasungsanlage	**3,50**	3,00	**0,50**	**16,7**	Preiswerte Energieversorgung; Verringerung der Emission von Staub um fast 100% und SO_2 um 80%
2. Entschwefelungsanlage	**1,40**	1,10	**0,30**	**27,3**	Verringerung der Schwefeldioxydemission
3. Verwertung der Kraftwerksnebenprodukte	**0,10**	0,25	**– 0,15**	**– 60,0**	Verwertung statt Abfall
4. Kernbrennstoffversorgung	**4,20**	3,90	**0,30**	**7,7**	Sicherung der Energieversorgung
Summe I	**9,20**	8,25	**0,95**	**11,5**	
II. **Maßnahmen des Umweltschutzes bei bestehenden Anlagen**					
1. Luftreinhaltung	**9,90**	9,55	**0,35**	**3,7**	Verminderung des Staubauswurfs
2. Lärmschutz	**0,47**	0,12	**0,35**	**291,7**	Minderung der Schallimmission
3. Reinhaltung der Gewässer	**0,65**	0,67	**– 0,02**	**– 3,0**	Erhaltung gesunder Gewässer
Summe II	**11,02**	10,34	**0,68**	**6,6**	
III. **Beziehungen zur Öffentlichkeit**					
1. Steuern und Abgaben	**16,15**	15,15	**1,00**	**6,6**	Beitrag zur Erfüllung von Gemeinschaftsaufgaben
2. Verwaltungsaufwand für Finanzverwaltung, Krankenversicherung	**0,12**	0,10	**0,02**	**20,0**	Kostenersparnis bei Behörden und Kassen
3. Spenden und Beiträge	**0,30**	0,33	**– 0,03**	**– 9,1**	Förderung gemeinnütziger Zwecke
4. Erholungsanlagen	**0,22**	0,78	**– 0,56**	**– 71,8**	Verschönerung des Stadtbildes Erhöhung des Freizeitwertes
5. Öffentlichkeitsarbeit	**0,45**	0,45	**–**	**–**	Information der Öffentlichkeit
Summe III	**17,24**	16,81	**0,43**	**2,6**	
Summe Äußeres Beziehungsfeld	**37,46**	35,40	**2,06**	**5,8**	

Problems and the Bank of America", „Quaker Oats: Social Progress Plan for Fiscal 1973" sowie die bereits erwähnte „1973 Report on Progress in Areas of Public Concern" (General Motors Corporation). Allen diesen Berichten ist gemeinsam, daß sie oft als Reaktion auf oder in Antizipation von gesellschaftlichem Druck herausgegeben wurden und über eine Fülle von gesellschaftlichen Problemen berichten, denen sich das Unternehmen in der abgelaufenen Leistungsperiode zugewandt hatte. Die Berichte beschränken sich hierbei nicht nur auf solche Bereiche, in denen die Unternehmenstätigkeit positive Auswirkungen auf die Gesellschaft hat, sondern schließen in unterschiedlichem Umfang auch Informationen über soziale Kosten des Produktionsprozesses oder der Benutzung der Produkte mit ein. Sie erfüllen damit in weitaus größerem Umfang als die bisher vorgelegten europäischen Ansätze die Anforderungen, die an eine Sozialbilanz eines Unternehmens gestellt werden müssen. Als umfassende gesellschaftsbezogene Rechenschaftslegung können auch sie jedoch nicht angesehen werden, da sie im Bereich der sozialen Kosten nur über Verbesserungen und Fortschritte, z.B. die Reduktion der Luftverschmutzung durch Installierung entsprechender Anlagen, nicht aber über den Gesamtumfang der sozialen Kosten, z.B. die Gesamtumweltbelastung durch den Produktionsprozeß, berichten. Darüber hinaus ist der Umfang ihrer Information im Hinblick auf spezielle soziale Kosten oft noch unvollständig, sei es mangels Wahrnehmung dieser Probleme durch das Management, mangels positiver Ergebnisse, über die berichtet werden könnte oder mangels eines theoretischen Instrumentariums der Datenerfassung und -analyse.

Einen Überblick über die Problembereiche, über die diese Art gesellschaftlicher Nutzenrechnungen berichtet, geben das in *Tabelle 14* wiedergegebene Inhaltsverzeichnis des Berichtes „Social Problems and the Bank of Amerika" sowie die in *Tabelle 15* dargestellte Gliederung der General Motors Publikation „Report on Progress in Areas of Public Concern". Beide Berichte sind nicht nur typisch für derartige gesellschaftliche Nutzenrechnungen, sie sind darüber hinaus auch repräsentativ für zwei unterschiedliche Konzepte des Corporate Social Accounting[30]: Die von der Bank of America vertretene Philosophie des „Social Program Management" und der Ansatz

des General Motors Berichtes, der eher dem Konzept des „Constituent Impact Measurement" zugerechnet werden muß.

Tabelle 14: Gesellschaftliche Nutzenrechnung nach dem „Social Program Management"-Ansatz – das Beispiel Bank of America –

SOCIAL PROBLEMS AND BANK OF AMERICA

Contents	Page
Meeting the Challenge of Contemporary Problems	2
Appointment of Top Executive in Charge of Social Policy	2
Committee on Social Performance Priorities	3
HOUSING	
General Home Loan Information	3
New Opportunity Home Loan Program	4
Housing Projects in Minority Areas	4
MINORITIES	
Areas of Aid to Minorities	5
Jobs and Job Training	5
Scholarships and Educational Programs	6
Banking Services for Small Businesses	8
Small Business Administration Support	8
Job Development Corporation Support	8
Small Business Reporter	9
Branches in Minority Areas	10
ENVIRONMENT	
State and Municipal Bonds: Purchases and Investments	11
Loan Policy: Special Environmental Consideration	11
The Envirotech Approach to Pollution Control	11
Western America Financial, Inc.	11
Use of Recycled Paper for Bank Publications	11
Environmental Reports and Publications	12
ECO-LOGIC Cartoons	12
SOCIAL UNREST	
Social Unrest as a Priority Area	13
Student Relations Program	13
Loans to Students	13
Social Advocates for Youth	14
Placer Community Action Council	15
OTHER ACTIVITIES	
Economic Reports	15
Emergency Action After Disasters	16

Tabelle 15: Gesellschaftliche Nutzenrechnung in Anlehnung an das Konzept des „Constituent Impact Measurement" – das Beispiel General Motors Report on Progress in Area of public Concern –

Page

INTRODUCTORY REMARKS—THERE IS NO STATUS QUO
EDWARD N. COLE, President 3

AUTOMOTIVE SAFETY: OCCUPANT AND VEHICLE PROTECTION—LOUIS C. LUNDSTROM, Director, Automotive Safety Engineering, Environmental Activities Staff .. 7

CONTROL OF INDUSTRIAL AIR, WATER AND NOISE POLLUTION—GABRIEL N. TIBERIO, Director, Plant and Environmental Engineering, Environmental Activities Staff .. 17

AUTOMOTIVE EMISSION CONTROL—DR. FREDERICK W. BOWDITCH, Director, Automotive Emission Control, Environmental Activities Staff 24

GENERAL MOTORS AND ENERGY CONSERVATION
ERNEST S. STARKMAN, Vice President in Charge, Environmental Activities Staff 32

UPDATE ON GM RESEARCH LABORATORIES EXPANSION AND INTRODUCTION TO DISPLAYS—DR. PAUL F. CHENEA, Vice President in Charge, Research Laboratories 39

DISPLAY PRESENTATIONS

ALTERNATE POWER SOURCES—DR. WILLIAM G. AGNEW, Technical Director, Engineering/Research, Research Laboratories 41

GAS TURBINE ENGINE—ALBERT H. BELL, III, Director, Engine/Transmission Passenger Car Turbine Development, Engineering Staff 43

ROTARY COMBUSTION ENGINE—THOMAS R. ZIMMER, Staff Engineer, Chevrolet Motor Division 45

CATALYST FUNDAMENTALS—DR. CHARLES S. TUESDAY, Head, Environmental Science Department, Research Laboratories 47

CATALYTIC CONVERTERS—GEORGE W. NIEPOTH, Executive Engineer, Advance Product Engineering, Engineering Staff 50

1974 SEAT BELT RESTRAINT SYSTEM—WILLIAM E. BRENNAN, Safety Development Group, Fisher Body Division 53

AIR CUSHION RESTRAINT SYSTEM—EDWIN H. KLOVE, Senior Engineer-in-Charge, Air Cushion Restraint System, Fisher Body Division 55

METAL RECYCLING—JAMES C. HOLZWARTH, Head, Metallurgy Department, Research Laboratories 57

MASS TRANSIT SYSTEMS—WILLIAM M. SPREITZER, Head, Transportation Research, Research Laboratories 59

BASIC TRANSPORTATION VEHICLE—RICHARD L. THORNTON, Manager, Basic Transportation Vehicle, Overseas Operations Division 62

PRODUCT QUALITY AND CUSTOMER SERVICE
RICHARD L. TERRELL, Executive Vice President 64

EMPLOYE DEVELOPMENT AND THE MODERN WORK FORCE—STEPHEN H. FULLER, Vice President in Charge, Personnel Administration and Development Staff ... 71

GENERAL MOTORS WORLDWIDE EMPLOYMENT EFFORTS
THOMAS A. MURPHY, Vice Chairman 76

SUPPLEMENTAL INFORMATION ON GENERAL MOTORS OPERATIONS IN SOUTH AFRICA 84

CLOSING REMARKS—AN OVERVIEW OF BUSINESS TODAY
RICHARD C. GERSTENBERG, Chairman 85

GENERAL MOTORS AND SOUTH AFRICA—ELLIOTT M. ESTES, Executive Vice President (Reprint of a Presentation Delivered on October 16, 1972, Airlie, Virginia) 90

Der „Social Program Management"-Ansatz konzentriert sich im Rahmen der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung zunächst auf Programme in solchen Problemgebieten der Gesellschaft, deren Entstehung im Gegensatz zu den sozialen Kosten nicht direkt der Unternehmenstätigkeit anzulasten sind — Beispiele sind Programme des Unternehmens gegen Drogenmißbrauch, Alkoholismus oder zur Rehabilitation von Strafgefangenen[31] — und versucht in dieser ersten Stufe eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems allein die gesellschaftlichen Auswirkungen dieser Programme zu messen und in einem Bericht darzustellen[32].

Der „Constituent Impact"-Ansatz geht im Gegensatz dazu davon aus, daß die wesentlichen gesellschaftlichen Auswirkungen, positiver und negativer Art, von der regulären Geschäftstätigkeit des Unternehmens — im Fall der in *Tabelle 15* wiedergegebenen Beispiel ‚General Motors' u.a.: Sicherheit des Produktes, Umweltbelastung durch Produkt und Produktionsprozeß, Arbeitnehmersicherheit und -zufriedenheit — und nicht von den oben charakterisierten Sonderprogrammen ausgehen[33]. Eine gesellschaftliche Nutzenrechnung oder auch eine umfassende Sozialbilanz nach dem Prinzip des „Constituent Impact Approach" konzentriert sich daher in Datenerhebung und -präsentation auf diese Bereiche und behandelt die übrigen Programme — wie der General Motors Bericht zeigt — nur am Rande.

Einen Eindruck von der Art, vor allem auch der Intensität der Berichterstattung in diesen gesellschaftlichen Nutzenrechnungen, soll der in *Tabelle 16* wiedergegebene Auszug aus dem „Social Progress Plan for Fiscal 1973" der Quaker Oats Company bieten, der sich in dem hier ausgewählten Teil mit den Problemen der Beschäftigung und des beruflichen Aufstiegs von Frauen und rassischen Minoritäten befaßt. Da die Berichterstattung zu allen Problembereichen nach einem einheitlichen Schema erfolgt: allgemeine Darstellung des Problems, Spezifizierung der vorgegebenen Ziele für die abgeschlossene Leistungsperiode, Darstellung des Umfangs der Zielerreichung, Darstellung der hierzu durchgeführten Maßnahmen — ist der hier wiedergegebene Auszug repräsentativ für die Behandlung aller 12 Problembereiche, die in dem Gesamtbericht des Unternehmens behandelt werden. Als besonders bemerkenswert ist hervorzuheben, daß das Unternehmen für jeden gesellschaftlichen Pro-

Tabelle 16: Umfassende gesellschaftliche Nutzenrechnung – Beispiel: Auszug aus dem Social Progress Plan for Fiscal 1973 der Quaker Oats Company*

II: Arbeitsmöglichkeiten

Einführung: Die Quaker Oats Company ist als bedeutender Arbeitgeber weiterhin bemüht, ihr Aktionsprogramm auf allen Bereichen der Anwerbung, Beschäftigung, Höherstufung und Beförderung auszubauen, um vor allem Frauen und Mitgliedern von Minoritäten gleiche Chancen zu gewährleisten. Für diesen Fall des Social Progress Plans ist die Personalverwaltung verantwortlich.

1972

A. Zielsetzungen

1. Für 1972 war ursprünglich geplant, 95 zusätzliche Personen aus Minderheitsgruppen anzustellen, so daß die Gesamtzahl der Beschäftigten aus Minderheitsgruppen auf 1 643 Personen ansteigen sollte. Am Ende des Jahres betrug die Gesamtzahl jedoch nur 1 537 Personen aus Minderheitsgruppen. Es muß somit darauf hingewiesen werden, daß durch Schließung und/oder Personalreduzierungen von Betrieben ein Abgang von 172 Personen aus Minderheitsgruppen zu verzeichnen war.

   Trotzdem hat sich der Anteil von Beschäftigten aus Minderheitsgruppen bei Gehaltsempfängern um 22,8% und bei außertariflich Bezahlten oder Personen in leitenden Positionen um 18,7% erhöht.

2. Als Beschäftigungszahlen für 1972 ergeben sich:

	7.1.1971	7.1.1972		
Gesamtzahl der Beschäftigten	11 224	12 130	+ 906	(+ 8,1%)
Minoritäten	1 548	1 537	— 11	(— 0,7%)
Gehaltsempfänger insgesamt	180	221	+ 41	(+ 22,8%)
Außertariflich Bezahlte	80	95	+ 15	(+ 18,7%)
Lohnempfänger	1 368	1 316	— 52	(— 3,8%)
Frauen insgesamt	3 426	1 306	+ 890	(+ 26,0%)
Gehaltsempfänger	1 186	1 306	+ 120	(+ 10,1%)
Außertariflich Bezahlte	163	210	+ 47	(+ 28,8%)
Lohnempfänger	2 241	3 011	+ 770	(+ 34,4%)

   Der starke Anstieg in der Gesamtbeschäftigung war auf die Erweiterung der Fisher-Price-Spielzeugabteilung zurückzuführen und umfaßte hauptsächlich Eingangsstufen bei Lohnempfängern.

B. Management-Seminare

Management-Seminare über Gleichberechtigung bei Arbeitnehmern, die seit langem geplant waren und wegen Änderungen aufgrund der revidierten OFCC-Verordnung § 4 verzögert wurden, wurden im letzten Quartal eingeführt.

Seminare wurden zunächst in der Hauptverwaltung abgehalten und werden im Plan für 1973 ausführlich beschrieben. Sie sollen anschließend in allen Zweigbetrieben stattfinden.

Ziel der Seminare ist es, den Führungskräften bei der ergebnisorientierten affirmativen Aktionsplanung zu helfen. In den Seminaren werden die Unternehmensziele klar umrissen und audio-visuell dargestellt, danach werden in offenen Arbeitskreisen, die sich aus den Beschäftigungsplänen für Minoritäten und Frauen möglicherweise ergebenden Probleme erörtert.

C. National Alliance of Business (NAB)
Obwohl weniger Wert darauf gelegt wird, der NAB formelle Zusagen zu machen, ist die Firma weiterhin bemüht, Benachteiligte zu beschäftigen. Außerdem tragen wir aktiv dazu bei, im Rahmen des Kriegsheimkehrer-Programms Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen. Unsere Zahlen für die drei letzten Quartale (seit der Einführung des Programms) zeigen, daß 18% aller Neueingestellten Heimkehrer aus dem Vietnam-Krieg sind.

D. Weiterbildung
1. Die Kurse über Grundzüge der Mathematik und zur rationalen Geldverwendung in der privaten Haushaltsführung wurden von Chicago auf den Betrieb in Rockford ausgedehnt, von dem zehn Angestellte teilnahmen. Zweck der Kurse war, die Arbeitnehmer mit gegenwärtig geringeren Fachkenntnissen weiterzubilden und ihre Produktivität und Leistung zu erhöhen. Es wurden Untersuchungen mit dem Ziel durchgeführt, diese Kurse weiter zu entwickeln und die Teilnehmerzahl zu vergrößern.
2. Im Celeste-Betrieb in Rosemont, Illinois, wurden für 15 Arbeitnehmer Englisch-Kurse abgehalten, um unseren Spanisch sprechenden Arbeitnehmern zu helfen, die Sprachbarriere zu überwinden.
3. In das Praktikanten-Programm wurde eine weitere innerstädtische Schule einbezogen sowie vier Praktikanten/Studenten. Drei davon wurden nach ihrem Examen ganztägig angestellt, der vierte wird 1973 in die Firma eintreten. Im Rahmen dieses Programms werden Schülern innerstädtischer Gymnasien in der Hauptverwaltung der Quaker Oats Company praktische Verwaltungs-Erfahrungen geboten.
4. Verschiedene neue Weiterbildungsprogramme wurden entwickelt und durchgeführt, in denen Frauen und Personen aus Minoritätsgruppen beruflich gefördert wurden. 66 Frauen nahmen an den Kursen für Sekretärinnen und Grundzüge der Menschenführung für tariflich bezahlte Arbeitnehmer teil, 20 davon stammten aus Minderheitsgruppen. Die Kurse für die außertariflich bezahlten Arbeitnehmer befaßten sich mit „Strategien des erfolgreichen Managers" und „Die Lösung von Problemen aus der Sicht der Manager". Von den 72 Teilnehmern stammten drei Personen aus Minderheitsgruppen. Etwa 300 Arbeitnehmer nahmen an dem Betriebssicherheitsprogramm teil, 40 von ihnen stammten aus Minderheitsgruppen und drei davon waren Frauen. An einem Programm über analytische Störungssuche und Beseitigung nahmen 400 Personen teil, 40 von ihnen stammten aus Minderheitsgruppen und 6 waren Frauen.
5. Die Fernkurse über Lebensmitteleinzelhandel für Ortsansässige wurden 1972 auf Atlanta, Los Angeles, Newark, San Antonio und Chicago ausgedehnt. Von den 153 Teilnehmern beendeten 131 den Kurs. Der Kurs in San Antonio wurde im September in spanischer Sprache abgehalten.

* Freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

blembereich ein exakt vorgegebenes Ziel hat: im hier gewählten Beispiel die Steigerung der Gesamtbeschäftigung von Minoritäten von 1 537 auf 1 643. Ebenfalls hervorzuheben ist, daß auch über Aufgaben und Ziele berichtet wird, wenn — wie in diesem Beispiel der Fall — das vorgegebene Ziel nicht erreicht wurde. Der Quaker Oats Report kann damit wohl als eine der, vom heutigen Erkenntnisstand aus gesehen, höchstentwikkelten gesellschaftlichen Nutzenrechnung angesehen werden.

Versucht man abschließend den Stellenwert der gesellschaftlichen Nutzenrechnung für die weitere Entwicklung zusammenzufassen, so müßte zunächst die bereits oben erwähnte Kritik der Vernachlässigung von Informationen über die Gesamtheit der negativen Auswirkungen des Unternehmens (soziale Kosten) auch im Hinblick auf die höchstentwickelten Formen der Nutzenrechnung noch einmal betont werden, zumal — wie die im folgenden zu diskutierenden, umfassenden Ansätze zeigen — entsprechende Daten in den Unternehmungen erhoben werden können. Technisch ist daher die gesellschaftliche Nutzenrechnung nicht die Grenze dessen, was führende Unternehmungen heute schon berichten könnten; psychologisch dürfte die Nutzenrechnung jedoch das sein, was man in den kommenden Jahren an veröffentlichten Sozialbilanzen erwarten kann [34]. Beim Fehlen gesetzlicher Vorschriften dürften — solange andere Formen des gesellschaftlichen Druckes nicht überproportional zu ihrer Entwicklung in der Vergangenheit zunehmen — Unternehmungen nicht bereit sein, den Gesamtumfang der von ihnen verursachten sozialen Kosten und ihre Aufgliederung nach einem strengen Bruttoprinzip zu veröffentlichen. Die überwiegende Zahl der vorausschauenden, das Konzept der sozialen Verantwortung bejahenden Unternehmen, wird daher in den kommenden Jahren überwiegend Nutzenrechnungen veröffentlichen, die dem Quaker Oats-Konzept entsprechen, d.h., tendenziell über solche Handlungen und Auswirkungen berichten, die sie in günstigem Licht erscheinen lassen. Das bedeutet nicht, daß sie das, was sie berichten, „schönfärben" oder fälschen werden; es bedeutet vielmehr, daß das Schwergewicht des Berichtes auf solchen Gebieten liegen wird, von denen die Unternehmensleitung annimmt, daß sie zur Erhöhung der Lebensqualität beitragen wird. Das wiederum hat jedoch nicht zur Folge, daß nicht über Gebiete berichtet wird, die,

wie z.B. Umweltverschmutzung oder inhumane Arbeitsplätze, insgesamt Negativposten im Hinblick auf den Beitrag des Unternehmens zur gesamtgesellschaftlichen Entwicklung sind, es bedeutet vielmehr, daß die Tendenz bestehen wird, auf diesen Gebieten über Verbesserungen zu berichten, z.B. Änderungen im Produktionsverfahren oder am Produkt, die die Umweltbelastungen in einem konkret angebbaren Umfang reduziert haben, ohne Aussagen über den Gesamtumfang des Problems zu machen. Dies dürfte vorläufig schwerpunktmäßig die Aufgabe interner Sozialbilanzen sein.

4.3. Ansätze zu gesellschaftsbezogenen Kosten – Nutzenrechnungen

4.3.1. Pragmatische Ansätze

Pragmatische Ansätze, die über die Aussagen der gesellschaftlichen Nutzenrechnung hinausgehen, sind mit ganz wenigen Ausnahmen interne Sozialbilanzen, die allein zur Information der Unternehmensleitungen über die Schwächen und Stärken des Unternehmens in bestimmten Problembereichen aufgestellt werden. Sie dienen damit in erster Linie der realistischen Einschätzung der eigenen Situation sowie als Entscheidungsgrundlage im Hinblick auf zukünftige Schwerpunkte gesellschaftsbezogenen unternehmerischen Handelns.

Von den bislang betrachteten externen Audits und veröffentlichten Nutzenrechnungen unterscheiden sich diese Ansätze vornehmlich in folgenden Punkten:

1. Sie stellen aufgrund ihres vertraulichen, internen Charakters die speziellen Probleme des Unternehmens weitaus deutlicher und schonungsloser dar, als es der augenblickliche Stand der Diskussion um eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik und die Bereitschaft der Unternehmensleitungen bei einer veröffentlichten Bilanz erlauben würden.
2. Sie können sich bei der Auswahl der zu erfassenden Problemgebiete auf die im Unternehmen bereits vorhandenen Informationen und die Wahrnehmung des Managements beschränken, ohne in diesem Stadium des Lernprozesses schon in die später erforderliche Abstimmung mit den verschiedenen ge-

sellschaftlichen Gruppen über die inhaltliche Ausfüllung des Begriffes „soziale Kosten" eintreten zu müssen. Ein gleichzeitiges Verfolgen beider Ziele dürfte — so zeigt sich oft — die Änderungsbereitschaft und auch -fähigkeit des Unternehmens überfordern.

3. Sie können bei der Erhebung der notwendigen Daten in den einzelnen Problemkreisen, d.h. bei der Auswahl der Indikatoren wie auch der Genauigkeit der Messungen, zunächst vorläufige und arbiträre Ansätze heranziehen, die als erste Information und als Grundlage interner Entscheidungen völlig ausreichen, den für eine Veröffentlichung gesetzten Standards der Solidität und Überprüfbarkeit der Datenbasis in der Regel jedoch nicht entsprechen. So können z.B. Schätzungen des Managements oder Ergebnisse von Befragungen einzelner Mitarbeiter ausreichend sein, um Umfang und zentrale Kritikpunkte bei Analysen der Umweltbelastung durch den Produktionsprozeß für die interne Sozialbilanz zu erfassen. Eine veröffentlichte gesellschaftsbezogene Rechenschaftslegung des Unternehmens erfordert dagegen Daten, die auf exakten, wiederholbaren und möglichst von unabhängigen Instanzen geprüften Messungen basieren, um die notwendige Glaubwürdigkeit zu erhalten.
4. Sie können sich bei Datenerhebung, -darstellung und -analyse eng an die Informationsnotwendigkeiten halten, die durch die spezielle Motivation des Management für die Erstellung einer Sozialbilanz gegeben sind. So verlangen z.B. Motive wie Befriedigung des gesellschaftlichen Verantwortungsbewußtseins der Unternehmensleitung, Antizipation oder Vermeidung von gesellschaftlichem Druck durch Bürgerinitiativen oder Massenmedien, Bedürfnisse des Management zur Lösung allgemeiner gesellschaftlicher Probleme beizutragen, oder auch das Ziel der Erhöhung und Sicherung des langfristigen Gewinns ganz unterschiedliche Daten und führen damit zu unterschiedlichen Positionen oder unterschiedlichen Bewertungen in der Bilanz. Eine Sozialbilanz nach dem Social Programm Management Konzept, die vor allem den ersten beiden Zielen dient, wird sehr detailliert über die gesellschaftsbezogenen Sonderprogramme z.B. Rehabilitation von Drogenopfern oder Strafgefangenen berichten, während die einzelnen gesellschaftlichen Kosten und Nutzen

der regulären Geschäftstätigkeit in einer solchen Darstellung von untergeordneter Bedeutung sein dürften. Im Gegensatz dazu werden diese Probleme im Mittelpunkt von Bilanzen stehen, die im Hinblick auf das dritte oder vierte Ziel aufgestellt werden. Veröffentlichte Sozialbilanzen müssen im Gegensatz dazu als generelle Information für eine Fülle von Zielen unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen dienen, die in ihrer Breite noch gar nicht voll erkannt sind, also erst nach weiteren Untersuchungen spezifiziert werden können.

Die meisten Unternehmungen, die bereits aktiv an der Aufstellung umfassender Sozialbilanzen arbeiten, machen sich diese Vorteile zu Nutze. Sie konzentrieren sich zunächst darauf, interne Bilanzen zu erstellen, ohne hierbei jedoch das langfristige Ziel aus dem Auge zu verlieren, nämlich mit der breiten Öffentlichkeit und einzelnen interessierten Gruppen (Aktionäre, Arbeitnehmer, Abnehmer, andere Unternehmensleitungen, Politiker, Umweltschutzgruppen usw.) auf der Basis veröffentlichter Daten in einen Dialog über das bisher Erreichte und die nächsten Schritte des Unternehmens einzutreten.

Faßt man zusammen, was aus den bisherigen Experimenten gelernt wurde, so erweist sich folgendes Vorgehen für die Erstellung einer ersten internen Sozialbilanz als vorteilhaft:

1. Erfassung der bisherigen Aktivitäten in den einzelnen Problembereichen (Social Inventory)
2. Analyse der bisherigen Aktivitäten (Evaluation of Social Activities)
3. Aufstellung des Programms für die kommende Leistungsperiode
4. Evaluierung des Programms.

Ausgangspunkt der Erfassung der bisherigen Aktivitäten ist in der Regel eine Liste von gesellschaftlichen Problembereichen, die mit der regulären Unternehmenstätigkeit zusammenhängen, (Social Costs) und von gesellschaftlichen Aufgaben, die sich das Unternehmen auf Gebieten gestellt hat, die weniger direkt oder gar nicht durch die regulären Geschäftstätigkeiten beeinflußt werden. Je nach den oben erwähnten Motiven für die Aufstellung der Sozialbilanz, dem Wirtschaftszweig des Unternehmens und dem Informationsstand der Unternehmensleitung über die Perzeption sozialer Probleme in der Öffentlichkeit, wird diese Liste ganz unterschiedliche Positionen enthalten.

So zeigen z.B. Social Inventories, die von Betrieben der chemischen- oder Papierindustrie aufgestellt wurden, eine starke Betonung der Fragen der Umweltbelastung, während Dienstleistungsbetriebe sich stärker auf Probleme der Zufriedenheit und Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer konzentrieren und darüber hinaus — wie Tabelle 16 am Beispiel der Bank of America zeigt — den Programmen zur Lösung allgemeiner gesellschaftlicher Probleme viel Aufmerksamkeit widmen.

Die Aufstellung einer solchen Liste liegt in der Regel in der Hand der Unternehmensspitze oder wird — wie eine Reihe bisheriger Experimente zeigt — oft und erfolgreich von einer besonderen Task-Force (Social Responsibility or Social Audit Committee) erstellt, in der die verschiedensten hierarchischen Ränge, Funktionen und Unternehmensbereiche vertreten sind. Auf der Basis dieser Liste wird sodann die Bestandsaufnahme (Social Inventory) der gesellschaftlich relevanten Aktionen und/oder der unterlassenen Handlungen des Unternehmens erstellt — eine Aufgabe, die in großen Unternehmungen mit dezentraler Organisationsstruktur oft ein schwieriges und zeitraubendes Unterfangen ist. So war zum Beispiel eine umfangreiche Befragungsaktion erforderlich, um in einem Unternehmen mit ca. 100 Betriebsstätten einen genauen Überblick über das zu erhalten, was an gesellschaftsbezogenen Aktivitäten für die jeweiligen Standortgemeinden getan wurde. Darüber hinaus sahen sich die Social Auditors in vielen Fällen der Vorbereitung einer internen Sozialbilanz noch stärker als die traditionellen Innenrevisoren den üblichen organisatorischen Hemmnissen und Schwierigkeiten ausgesetzt: Die Herausgabe von Daten wurde von einzelnen Unternehmensbereichen verweigert oder verzögert, vor allem da, wo beim verantwortlichen mittleren Management Unsicherheit über den Verwendungszweck herrschte, wo die Notwendigkeit einer solchen Aktion nicht eingesehen wurde, oder wo — auch vom Problembewußtsein des verantwortlichen Management her — offensichtliche Schwachstellen, z.B. Nicht-Einhaltung gesetzlicher Vorschriften bei der Arbeitsplatzsicherheit oder beim Umweltschutz, bestanden.

Das Social Inventory bietet der Unternehmensleitung oder der Social Responsibility Task Force einen ersten groben Über-

blick über das Netzwerk der gesellschaftlich relevanten Beziehungen des Unternehmens auf den ausgewählten Gebieten. Es bildet die Basis für die folgende Evaluierung, die in der Regel aus drei Teilen besteht: Festsetzung der Normen (Soll-Vorgabe) in den einzelnen Bereichen, Schwachstellenanalyse als Grundlage korrigierender Maßnahmen sowie Analyse der Stärken und Verbesserungen im Zeitablauf für eine evtl. zu veröffentlichende Sozialbilanz oder für generelle Public Relations Zwecke. Die Festsetzung der Normen, d.h., des Standards, den das Unternehmen in den einzelnen Bereichen vorweisen sollte, hängt hierbei wiederum sehr stark von den Motiven für die Aufstellung einer Sozialbilanz ab. Geht es im wesentlichen um die Befriedigung des gesellschaftlichen Verantwortungsbewußtseins der Unternehmensleitung, so dürften interne „Zufriedenheitsniveaus" in der Regel die Norm darstellen, wobei die Randbedingung „Was können wir uns leisten? " eine wesentliche Rolle spielt. Anders sieht es jedoch aus, wenn die treibende Kraft hinter der Erstellung einer Sozialbilanz im wesentlichen die Antizipation oder Vermeidung von gesellschaftlichem Druck ist. Hier sind dann externe Standards bei der Beurteilung der Bestandsaufnahme gesellschaftsrelevanter Aktivitäten von zentraler Bedeutung.

Schwachstellenanalyse und Zieldiskussion führen zur dritten Stufe, der Aufstellung des Programms für die folgende Leistungsperiode, das dann wiederum nach Ablauf dieser Periode entsprechend analysiert wird (Stufe 4).

Zwölf typische Fallstudien für die bislang durchgeführten ersten pragmatischen Ansätze zur internen Sozialbilanz werden von R. A. Bauer in seinem grundlegenden Artikel „The State of the Art of Social Auditing" beschrieben[35]. Vier weitere Fälle werden darüber hinaus von B. Butcher[36], R. A. Mathias[37], J. T. Nolan[38] und E. Young[39] ausführlich dargestellt und diskutiert. Zur Illustration der generellen Vorgehensweise bei diesen Ansätzen sei hier das Beispiel zwei aus Bauer's Fallsammlung in gekürzter Fassung wiedergegeben[40]:

Das Dokument, das der Verfasser als „eine Sozialbilanz auf der Rückseite eines Briefumschlages" bezeichnet, wurde für ein in mehreren Divisions aufgeteiltes großes Industrieunternehmen erstellt. Auf der Basis vorhandener Statistiken und leicht erreichbarer Informationen, konnten folgende Problemgebiete analysiert werden:

I. Minorities
   A. Employment, Training and Promotion
   B. Minority Enterprise
   C. Overseas Investment
II. Pollution Control
   A. Progress to Date
   B. Problems
III. Relevant Product Lines
   A. Civil Systems
   B. Consumer-related Products and Services
   C. Defense Contracts
IV. Contributions
   A. Dollars
   B. Personal Investment
V. Communications
   A. External Communications
   B. Internal Communications

Als Ergänzung dazu wurden in einem Anhang ausgewählte Beispiele des „Community Involvement" einzelner Unternehmensbereiche dargestellt.

Bedingt durch die Anforderungen der Regierung im Hinblick auf die Beschäftigung rassischer Minoritäten waren diese Informationen am leichtesten verfügbar, umfassend und auf dem Laufenden. Im Hinblick auf die Beschäftigungssituation weiblicher Arbeitnehmer mußte erst eine entsprechende Datenbasis geschaffen werden, weil das Unternehmen sich mit diesen Problemen bislang noch nicht beschäftigt hatte. Der Bericht betont darüber hinaus auch, daß sich der Aufsichtsrat des Unternehmens ausschließlich aus „weißen, männlichen Chauvinisten" zusammensetzt.

Unter der Überschrift „Minority Enterprise" beschreibt der Bericht die Situation zweier von Negern aufgebauten Unternehmungen, die die Firma unterstützt sowie den Umfang der Depositen in von Minoritäten geleiteten Banken.

Der Abschnitt „Overseas Investment" diskutiert die gesellschaftspolitischen Probleme eines Zweigwerkes des Unternehmens in Südafrika.

Fortschritte im Umweltschutz, der dritten Kategorie der Sozialbilanz, konnten detailliert angegeben werden, da eine Unternehmensberaterfirma gerade eine Analyse sämtlicher Betriebsstätten des Unternehmens in den USA und Kanada vorgenommen hatte. Der Bericht stellt fest, daß die Mehrzahl der Betriebsstätten „im Augenblick keine Probleme" habe, wobei jedoch die Kriterien nicht spezifiziert sind. Mehrere Dutzend Betriebsstätten hatten jedoch im Durchschnitt ein bis zwei spezifische Probleme, besonders auf dem Gebiet der Wasser- und Luftverschmutzung sowie im Hinblick auf Lärm und Abfallbeseitigung. Diese Untersuchung der Umweltbelastungen durch das Unternehmen wurde auf einer halbjährlichen Basis wiederholt. Die neueste Sozialbilanz berichtet, daß „Aktionen durchgeführt werden oder vollendet wurden, die alle wesentlichen Problemgebiete zunächst beseitigt hätten".

Eine Vorausschau in die Zukunft im Zusammenhang mit dieser Sozialbilanz weist darauf hin, daß die Aufwendungen des Unternehmens für Umweltschutz in den kommenden zwei oder drei Jahren mindestens so hoch sein müßten wie die Gesamtheit der Aufwendungen in den vergangenen Jahren. Es wurde festgestellt, daß man höheren Ansprüchen in der Zukunft Genüge leisten müsse.

Das Produktionsprogramm des Unternehmens wurde in sehr breiten Begriffen im Hinblick auf die sozialen Nutzen und die sozialen Kosten diskutiert. Das Unternehmen hatte gerade vor kurzem neue Produkte aufgenommen und zwar in Bereichen wie Verkehr, Umwelt und Wohnungsbau; diese Gebiete wurden als Paradefall für eine Kombination von Gewinnerzielung und sozialer Verantwortlichkeit angesehen. Obwohl das Unternehmen selbst nicht direkt Konsumenten beliefert, weist der Report jedoch auf die Verantwortlichkeiten hin, die daraus entstehen, daß die von diesem Unternehmen erstellten Teile eines Produktes den Gebrauchswert des Endproduktes beeinflussen.

Der Umfang der Verteidigungsaufträge — ein weiterer Problembereich der Sozialbilanz — ist groß, aber ihr Anteil am Gesamtumsatz nimmt ständig ab; trotzdem wird das Verteidigungsgeschäft in der Zukunft noch größere Bedeutung haben.

Spenden und ähnliche Ausgaben wurden in Dollar angegeben, wobei eine Aufschlüsselung nach Empfängern erfolgte.

Der Abschnitt über „Kommunikation" diskutiert die sehr vorsichtige Politik des Unternehmens im Hinblick auf die Erfüllung seiner sozialen Verantwortung. Dieser Abschnitt setzt sich auch mit Problemen der internen Willensbildung und der Durchsetzung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik auseinander.

Selbstverständlich läßt diese Sozialbilanz, wie die anderen pragmatischen Anfänge auch, eine Fülle von Fragen unbeantwortet, so sind z.B. ganze Gebiete ausgelassen, die als soziale Aufgaben im Augenblick vom Management nicht wahrgenommen werden. Ebenso fehlt es noch an guten Indikatoren wie auch exakten Maßen für den Gesamtumfang der gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens: Man beschränkt sich weitgehend auf Input-Größen (z.B. Ausgaben), statt das Ergebnis der Aktionen oder Unterlassungen zu messen. Primäre Auswirkungen stehen im Vordergrund; sekundäre und höherrangige Wirkungen (second and higher order consequences) bleiben im wesentlichen unbeachtet. Nur da, wo es leicht möglich war, wurden die gesamten Kosten von Aktionen gemessen, im übrigen beschränkt man sich auf direkt hierauf bezogene Ausgaben.

Die von diesem Unternehmen aufgestellte Sozialbilanz — und sie ist darin typisch für die Mehrzahl der bisherigen Versuche — enthält also noch eine Fülle von Unzulänglichkeiten, methodischen Schwächen und natürlich auch notwendige Kompromisse im Hinblick auf Kosten und organisatorische Schwierigkeiten der Datenerhebung. Was jedoch für dieses Unternehmen viel wichtiger ist als diese Mängel, ist die Tatsache, daß hier zum erstenmal versucht wurde, einen zusammenfassenden Bericht über die gesellschaftsbezogenen Dimen-

sionen des unternehmerischen Handelns zu gewinnen. Mit recht bescheidenen Mitteln war es möglich, dem Vorstand die Informationen über das Unternehmen zu liefern, die er bislang noch nicht als Entscheidungsgrundlage hatte. Der fortlaufende Datenfluß in den Bereichen „Umweltschutz" und „Mitarbeiterentwicklung" ist darüber hinaus schon ein Ansatz zu einem späteren gesellschaftsbezogenen Rechnungswesen.

Dieses wie auch die anderen erwähnten Beispiele machen deutlich, wie gering der unternehmensinterne Informationsstand im Hinblick auf die gesellschaftlichen Nutzen und Kosten des Unternehmens ist. Selbst ein solcher bescheidener Anfang kann daher die Entscheidungsunterlagen der Unternehmensleitung wesentlich erweitern und gleichzeitig als Ausgangsposition für die nächsten Schritte in Richtung auf ein umfangreiches und methodisch höher entwickeltes Social Accounting System dienen.

Die Bedeutung diese schrittweisen Lernens (getting on the learning curve) für die weitere Entwicklung des Sozialbilanzkonzeptes wird auch von den meisten Wissenschaftlern und Forschungsinstitutionen immer wieder hervorgehoben. Dies geschieht oft mit dem Hinweis, daß sich auch das konventionelle Rechnungswesen im Wechselspiel von zunehmenden Informationsbedürfnissen einzelner Bezugsgruppen des Unternehmens, methodischen Fortschritt in der Wissenschaft und Erfahrungen der betrieblichen Praxis, langsam zu seinem heutigen Grad an Aussagefähigkeit entwickelt hat. Das Konzept, das von einem besonderen Ausschuß der American Accounting Association für den Teilbereich „Umweltbilanz" einer zur Veröffentlichung bestimmten gesellschaftsbezogenen Berichterstattung vorgeschlagen wurde[41], ist daher, aufbauend auf dieser Erkenntnis, ebenso pragmatisch, wie die Vorgehensweise bei den bisher diskutierten ersten Ansätzen zu internen Sozialbilanzen:

In den Empfehlungen — wiedergegeben in Tabelle 17 — wird vorgeschlagen, daß die Unternehmungen in einer Fußnote zur Gewinn- und Verlustrechnung ihre Situation im Hinblick auf die Probleme des Umweltschutzes darstellen sollen. Es sollen die wesentlichen Probleme geschildert und die Ziele genannt werden, die sich das Unternehmen auf dem Gebiet des Umweltschutzes gesetzt hat. Darüber hinaus soll über den

erreichten Fortschritt berichtet sowie die Auswirkungen, die die ergriffenen Maßnahmen auf das finanzwirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens hatten, dargestellt und erläutert werden. Diese Empfehlungen erhalten besonderes Gewicht durch den Vorschlag, die Informationen zum Umweltschutz in einer Fußnote zur Gewinn- und Verlustrechnung zu veröffentlichen. Das hat zur Folge, daß damit Aussagen über den

Tabelle 17: Pragmatische Ansätze zur gesellschaftsbezogenen Kosten-Nutzenrechnung: Auszüge aus den Empfehlungen der American Accounting Association *

1. Dritte, vor allem Investoren, Geldgeber, Regierungsstellen und die breite Öffentlichkeit, verlangen zunehmend Informationen über die finanziellen Aspekte der Umweltbelastung, damit sie
   a) Firmen und Industriezweige vergleichen,
   b) der Gesellschaft gegenüber verantwortlich handelnde Firmen feststellen und
   c) Entscheidungen über Notwendigkeit, Nutzen, Kosten, zeitliche Einführung und Begleiterscheinungen von Umweltschutzmaßnahmen treffen können.
2. Zusätzlich werden die Wirtschaftsprüfer auch über verschiedene Meß- und Bewertungsvorgänge nichtfinanzieller Art Urteile abgeben müssen, z. B. über physikalische Maßeinheiten bei der Emission oder über den Grad der Erfüllung von Umweltschutzbestimmungen.
3. Wir schlagen deshalb vor, daß von jedem Unternehmen ein Bericht verlangt wird, der auch von einem Wirtschaftsprüfer testiert werden sollte, in dem *verbal* zu folgenden kritischen Punkten Stellung genommen wird:
   — Darlegung der umweltschutzbezogenen Probleme — besondere organisatorische Probleme im Zusammenhang mit Umweltschutzmaßnahmen- und bestimmungen, Stichtagen, Strafen bei Nichterfüllung der Bestimmungen, Umweltschutzbedingungen in Verträgen über künftige Leistungen und anderen damit verbundenen Aspekten.
   — Ziele der Organisation zur Verringerung der Umweltbelastung: genaue Beschreibung entsprechender Pläne, einschließlich der Zeitpläne, Schätzung von Kosten und/oder Budgetausgaben.
   — Entwicklung der Organisation: Beschreibung der sichtbaren Entwicklung, der Kosten bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt, der erwarteten künftigen Kosten und Informationen nicht-monetärer Art über den Erfolg der Organisation bei der Erreichung ihrer umweltbezogenen Ziele.
   — Offenlegung der Auswirkungen der materiellen Umweltbelastungen auf die finanzielle Lage, die Ertragslage und die Geschäftstätigkeit der Organisation.

* Nach D. Corbin, *Guidelines for Reporting Corporate Environmental Impact*, in: M Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O., S. 321 ff; freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

Stand des Unternehmens im Hinblick auf Umweltschutzfragen aus dem unverbindlichen Teil des Geschäftsberichtes in den Bereich überführt werden, der vom Wirtschaftsprüfer testiert werden muß — eine Empfehlung, die die Vertrauenswürdigkeit der entsprechenden Information wesentlich erhöht. Dieser Vorschlag der American Accounting Association dürfte, wenn er realisiert würde, das Konzept der Sozialbilanz wesentlich fördern, ohne damit aber die grundlegenden Schwierigkeiten in der Auswahl von Indikatoren und die anstehenden Meßprobleme zu lösen. Sollte sich dieses Konzept für die Fragen des Umweltschutzes jedoch als praktikabel erweisen, könnte es leicht auch auf andere allgemein akzeptierte Bereiche der sozialen Kosten ausgedehnt werden. Dies würde den weiteren Ausbau eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungswesens wesentlich beschleunigen, gleichzeitig aber auch zu großen und schnellen Verhaltensänderungen der Unternehmungen im Hinblick auf die Berücksichtigung neuer Dimensionen der Lebensqualität führen.

4.3.2. Der Sozialindikatoren-Ansatz

Ausgehend von dem Ziel der Sozialbilanz, Informationen für eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik bereitzustellen, strebt der Sozialindikatorenansatz an, Aktionen und Programme des einzelnen Unternehmens in Beziehung zu einem breitgefächerten System regionaler Sozialindikatoren[42] oder auch zu einem speziell für das jeweilige Unternehmen erstellte „Community Profile"[43] zu setzen. Bekannt geworden sind vor allem die Ansätze in diesem Bereich, die von der First National Bank of Minneapolis entwickelt wurden[44]. *Tabelle 18* gibt die für den Geschäftsbericht 1971 entwickelte Liste sozialer Indikatoren wieder, die von diesem Unternehmen als Entscheidungsgrundlage herangezogen wurden[45].

So bestechend dieser Ansatz im ersten Augenblick wirkt, so schwer ist es jedoch, ihn als praktische Entscheidungsgrundlage zu nutzen[46]. Im wesentlichen sind es drei Nachteile, die die geringe Praktikabilität des Sozialindikatorenansatzes bewirken.

Der erste Nachteil ist durch die regionale Beschränktheit solcher Indikatoren gegeben. Das Sozialindikatorenkonzept ist nur für solche Unternehmungen als sinnvoll anzusehen, die

Tabelle 18: Der Sozialindikatorenansatz zu Corporate Social Accounting — Das Beispiel: First Minneapolis National Bank, Geschäftsbericht 1971

Components (Accounts)	Standards
1. Job Opportunities	Percent of persons unemployed. Percent of persons who have changed jobs in the last five years. Percent of population employed. Percent of skilled jobs without people to fill them.
2. Pleasing and Healthy Physical Environment	Amount of pollution in the air measured against established standards. Amount of pollution in the water measured against established standards. Visual appearance of the area as judged by an urban environment committee on the basis of their own criteria. Percent of land dedicated to highway use. Percent of land preserved for parks and open space use.
3. Suitable Housing	Percent of substandard dwelling units. Number of communities with zoning ordinances permitting low and moderate income housing. Number of new housing starts in past year. Average number of persons per dwelling unit.
4. Good Health	Percent of infant mortalities. Life expectancy. Per capita incidence of heart disease. Veneral disease rate.
5. Adequate Income Levels	Percent of households earning less than $5,000 a year. Percent of households earning less than $10,000 a year. Number of people on various forms of public assistence.
6. Quality Education	Percent of high school graduates. Percent of high school dropouts. Percent of high school graduates going to college. Percent of high school students taking national comparative tests who score better than national averages.
7. A Safe Society	Number of violent crimes per 10,000. Number of misdemeaners per 10,000. Number of felonies per 10,000. Percent of core city and suburban persons who feel safe walking the streets at night in their neighborhood.

8. A High Level of Citizen Participation	Percent of eligible persons voting in city elections. Number of persons in city-wide civic groups or number of Persons in neighborhood associations. Percent of persons over 21 donating to the United Fund.
9. Widespread Cultural Activity	Number of persons visiting: a) Guthrie Theatre b) Walker Art Center c) Minneapolis Institute of Arts d) Minnesota Orchestra e) St. Paul Arts and Sciences Center f) Civic and semi-professional theatres Number of community art exhibitions and concerts.
10.Adequate Transportation	Number of automobiles registered in metropolitan area. Percent of persons using public buses for daily transportation to work.

wesentliche Dimensionen ihrer gesellschaftlichen Verantwortlichkeit im Hinblick auf Produkte, Umwelt, Arbeitnehmer und soziale Gemeinschaft mit einem klar umrissenen geographischen Raum identifizieren können. Dies dürfte jedoch nur für eine äußerst begrenzte Zahl von Unternehmungen zutreffen.

Der zweite Nachteil liegt in der Gültigkeit heutiger Systeme Sozialer Indikatoren selbst: Erfordert beispielsweise eine Zunahme der Zahl der Abiturienten wirklich das Ziel, breiten Bevölkerungskreisen eine bessere Ausbildung zu geben? — Fragen, die bislang weitgehend ungelöst die Sozialindikatorenforschung seit Jahren bewegen.

Drittens wird die Aussagefähigkeit des Sozialindikatorenansatzes dadurch begrenzt, daß es für das einzelne Unternehmen mit wenigen Ausnahmen unmöglich ist zu bestimmen, welche Auswirkungen ein bestimmtes von ihm durchgeführtes Programm auf die Veränderungen in der Qualität des Lebens hatte, die sich in Änderungen der gewählten Indikatoren einer Stadt oder Region niederschlagen[47]. Die Fülle der Faktoren, die in der Regel auf diese Indikatoren einwirken, ist so groß, daß kein deutlicher Zusammenhang zwischen den Aktionen des Unternehmens, — vor allem, wenn sie gemessen an anderen potentiellen Einflußfaktoren in ihrer Bedeutung relativ klein sind — und den Veränderungen in den einzelnen Dimensionen der Lebensqualität festgestellt werden kann. Nur für sehr kontrollierte

Situationen (z.B. ein einziges Großunternehmen in einer kleinen Stadt), dürfte der Sozialindikatorenansatz daher ein sinnvolles Konzept zur Berücksichtigung gesellschaftsbezogener Aspekte in den unternehmerischen Entscheidungen sein. Ein gleiches gilt — wenigstens beim augenblicklichen Stand der Erkenntnis — im Hinblick auf die externe Berichtertsattung über positive und negative gesellschaftliche Auswirkungen des unternehmerischen Verhaltens.

Es muß jedoch in Übereinstimmung mit G. Levy[48] und den Überlegungen der First Minneapolis National Bank[49] hervorgehoben werden, daß Systeme lokaler und regionaler Sozialindikatoren sowohl bei der Bildung von Hypothesen über mögliche Bereiche direkter oder indirekter Auswirkungen, als auch bei der Bestimmung von Problemgebieten, denen sich das Unternehmen bevorzugt widmen will, eine wesentliche Hilfe für die Unternehmensleitungen sein dürften.

4.3.3. Integrierte Darstellungen gesellschaftsbezogener Kosten und Nutzen

Die bislang vorgestellten Ansätze einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung versuchen, die gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens im wesentlichen in einer Vielzahl von separaten Nebenrechnungen zur erwerbswirtschaftlichen Erfolgsrechnung darzustellen. Der wesentliche Vorteil dieser Konzepte ist, daß nicht sämtliche als bedeutsam angesehenen Informationen von Umfragedaten — über die Zufriedenheit der Arbeitnehmer bis hin zu Mengen einzelner in die Luft abgegebener Schadstoffe — in einen einheitlichen Wertmaßstab umgerechnet werden müssen. Dieser Vorteil ist jedoch — wenigstens aus der Sicht einiger an der Entwicklung des Corporate Social Accounting wesentlich beteiligter Wissenschaftler — auch der gewichtigste Nachteil dieser Ansätze: Sie überlassen es dem Konsumenten der Information irgendeinen Integrationsmaßstab und entsprechende Gewichtungskoeffizienten für die einzelnen gesellschaftlichen Kosten und Nutzenkategorien zu entwickeln, um so den gesellschaftlichen Nettonutzen als Saldo der einzelnen bewerteten Nutzen- und Kostenpositionen zu errechnen. Diese Wissenschaftler schlagen daher den berichtenden Unternehmen vor, von sich aus eine integrierte gesellschaft-

liche Erfolgsrechnung vorzulegen und — da hierbei noch nicht auf allgemein akzeptierte Standards zurückgegriffen werden kann — die einzelnen Bewertungskriterien und Gewichtungskoeffizienten in entsprechenden Erläuterungen darzustellen. Nur dann, so ihr Hauptargument, wird es möglich sein, die Diskussion um Bewertungsfragen im Bereich der Erfassung gesellschaftlich relevanter Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten zu fördern, und dadurch zu einer schnellen Bildung von generellen Bewertungsstandards analog der traditionellen Rechnungslegung beizutragen[50].

Die bislang in ihrem Anspruch weitestgehenden und daher auch am meisten diskutierten Konzepte einer integrierten Darstellung der gesellschaftsbezogenen Kosten und Nutzen eines Unternehmens sind die von C. Abt vorgeschlagenen „Social Balance Sheets" und „Social Income Statements"[51]. Sie wurden von ihm nicht nur theoretisch erarbeitet, sondern auch am Beispiel seines eigenen Forschungs- und Beratungsunternehmens, Abt Associates Inc., im Hinblick auf ihre praktischen Möglichkeiten getestet[52]. *Tabellen 19, 20 und 21* geben die Social Balance Sheet (*Tabelle 19*), das Social Income Statement (*Tabelle 20*) sowie die Fußnoten und Anmerkungen zu den einzelnen Positionen (*Tabelle 21*) des Jahres 1971 wieder.

Schon ein erster flüchtiger Blick auf die Tabellen vermittelt einen Eindruck von den wesentlichen Unterschieden zwischen dem Abtschen Konzept und den bislang diskutierten Ansätzen. Im Gegensatz zu den letzteren sind in der Abtschen Sozialbilanz sämtliche von ihm als berichtenswert angesehenen gesellschaftlichen und ökonomischen Auswirkungen seiner Geschäftstätigkeit im Rahmen einer einheitlichen gesellschaftsbezogenen Bilanz sowie Gewinn- und Verlustrechnung — in Geld ausgedrückt — erfaßt. Die Bilanz wird hier noch viel deutlicher als die klassische finanzwirtschaftliche Bilanz im Sinne der dynamischen Bilanztheorie als großes transitorisches Konto der Forderungen und Verpflichtungen der Gesellschaft gegenüber aufgefaßt. Die Grobgliederung beider Rechenwerke erfolgt nach dem Konzept des „Constituent Impact Approach": Die Mitarbeiter, die Standortgemeinde (Community), die Gesellschaft insgesamt (General Public) und die Abnehmer der Forschungsergebnisse des Unternehmens werden als die wesentlichen Bezugsgruppen bei der Erfassung der direkten und teilweise auch indirekten,

Tabelle 19: Integrierte Darstellung gesellschaftsbezogener Kosten und Nutzen — das Beispiel: Abt Associates Inc. Social Balance Sheet —

	1971	1970
Social Assets Available		
Staff		
Available within one year (Note I)	$ 2,594,390	$ 2,312,000
Available after one year (Note J)	6,368,511	5,821,608
Training Investment (Note K)	507,405	305,889
	9,470,306	8,439,497
Less Accumulated Training Obsolescence (Note K)	136,995	60,523
Total Staff Assets	9,333,311	8,378,974
Organization		
Social Capital Investment (Note L)	1,398,230	1,272,201
Retained Earnings	219,136	—
Land	285,376	293,358
Buildings at cost	334,321	350,188
Equipment at cost	43,018	17,102
Total Organization Assets	2,280,081	1,932,849
Research		
Proposals (Note M)	26,878	15,090
Child Care Research	6,629	—
Social Audit	12,979	—
Total Research	46,486	15,090
Public Services Consumed Net of Tax Payments (Note E)	152,847	243,399
Total Social Assets Available	$11,812,725	$10,570,312
Social Commitments, Obligations, and Equity		
Staff		
Committed to Contracts within one year (Note N)	$ 43,263	$ 81,296
Committed to Contracts after one year (Note O)	114,660	215,459
Committed to Administration within one year (Note N)	62,598	56,915
Committed to Administration after one year (Note O)	165,903	150,842
Total Staff Commitments	386,424	504,512
Organization		
Working Capital Requirements (Note P)	60,000	58,500
Financial Deficit	—	26,814
Facilities and Equipment Committed to Contracts and Administration (Note N)	37,734	36,729
Total Organization Commitments	97,734	122,043
Environmental		
Government Outlays for Public Services Consumed, Net of Tax Payment (Note E)	152,847	243,399
Pollution from Paper Production (Note Q)	1,770	770
Pollution from Electric Power Production (Note R)	2,200	1,080
Pollution from Automobile Commuting (Note S)	10,493	4,333
Total Environmental Obligations	167,310	249,582
Total Commitments and Obligations	651,468	876,137
Society's Equity		
Contributed by Staff (Note T)	8,946,887	7,874,462
Contributed by Stockholders (Note U)	2,182,347	1,810,806
Generated by Operations (Note V)	32,023	8,907
Total Equity	11,161,257	9,694,175
Total Commitments, Obligations and Equity	$11,812,725	$10,570,312

Tabelle 20: Integrierte Darstellung gesellschaftsbezogener Kosten und Nutzen – das Beispiel der Abt Associates Inc. Social Income Statement –

	1971	1970
Social Benefits and Costs to Staff:		
Social Benefits to Staff:		
Health Insurance, Life Ins., Sick Leave	$ 93,492	$ 67,271
Career Advancement (Note A)	345,886	173,988
Company School & Tuition Reimbursement	6,896	—
Vacation, Holidays, Recreation	207,565	163,994
Food Services, Child Care, Parking	57,722	41,292
Quality of Life (Space and its Quality)	61,002	70,551
Total Benefits to Staff	772,563	517,096
Social Costs to Staff:		
Layoffs and Involuntary Terminations (Note B)	9,560	7,560
Overtime Worked but Not Paid (Note C)	654,000	474,000
Inequality of Opportunity (Note D)	—	3,600
Total Costs to Staff	663,560	485,160
Net Social Income to Staff:	$ 109,003	$ 31,936
Social Benefits and Costs to Community:		
Social Benefits to Community:		
Local Taxes Paid (Note E)	$ 38,952	$ 31,091
Environmental Improvements	10,100	8,367
Local Tax Worth of Net Jobs Created	20,480	15,750
Total Benefits to Community:	69,532	55,208
Social Costs to Community:		
Local Taxes Consumed in Services (Note E)	55,700	34,400
Net Social Income to Community:	$ 13,832	$ 20,808
Social Benefits and Costs to General Public:		
Social Benefits to General Public:		
Federal Taxes Paid (Notes E & F)	$ 165,800	$ —
State Taxes Paid (Notes E & F)	55,500	9,830
Contributions to Knowledge (Publications, etc.)	14,100	8,300
Federal & State Tax Worth of Net Jobs Created	69,800	34,800
Total Benefits to Public:	305,200	52,930
Social Costs to General Public:		
Federal Services Consumed (Notes E & F)	83,000	77,000
State Services Consumed (Notes E & F)	31,100	23,500
Total Costs to Public:	114,100	100,500
Net Social Income (Cost) to General Public:	$ 191,100	$ (47,570)
Net Social Income (Cost) to Staff, Community & Public	$ 313,935	$ 5,174

	1971	1970
Social Benefits and Costs to Clients:		
Social Benefits to Clients:		
Added Value of Previous Contracts to Clients (Note G)	$22,337,500	$12,870,000
Social Costs to Clients:		
Contract Revenues as Opportunity Costs (Note H)	4,572,459	3,254,541
Net Social Income to Clients:	$17,765,041	$ 9,615,459

Tabelle 21: Integrierte Darstellung gesellschaftsbezogener Kosten und Nutzen — zur Erläuterung der Wertansätze: Notes to the Social Balance Sheet and Social Income Statement

Note A: Career advancement is expressed as the added earning power from salary increases for merit and/or promotion. In 1971, 49 employees (18% of total staff) were promoted, compared to 33 (13% of staff) in 1970. In 1971, 79% of employees earned merit or promotion increases, versus 42% in 1970.

Note B: The social cost of layoff is estimated to be one month's salary for each layoff, i.e., the mean time to next employment is one month.

Note C: Staff-contributed overtime worked but not paid is equal to approximately 35% of required 40 work hours. This represents a social cost to staff in free time foregone.

Note D: Equality of opportunity is defined in terms of the costs to individuals of the inequality of opportunity for appropriately remunerative work and advancement, as measured by the income loss equal to the difference between what the minority individual earns and what a majority individual doing the same job with the same qualifications earns. Minority advancement improved from 6% of blacks, Chicanos, Indians and orientals promoted in 1970 to 13% promoted in 1971, and from 13% of women promoted in 1970 to 25% promoted in 1971. This should be compared with 12% of white males promoted in 1970 and 10% in 1971, and a company average of 13% promotions in 1970 and 18% in 1971. The aggregate ethnic minority and female staff promoted in 1970 was 22% of total minority and women, compared to 12% in 1970. Thus in 1971 the career advancement of minorities and women doubled, and was twice that of majority males. The total minority and female staff was 55% of the entire staff (150 of 271) in 1971, compared to 58% (144 of 246) in 1970. The slight drop in minority representation resulted from the loss of six American Indian employees who chose to remain at a terminated Utah branch location after the contract on Indian education was completed and the site shut down.

Note E: Taxes paid are considered a social contribution or benefit while public services paid for by taxes that are consumed by the company are considered social costs. When the company does not consume public services paid for in part by company paid taxes, such as local school services not used by the company, a net social income contribution is produced. The company's share of Federal and state public services consumed is computed by multiplying the Company's fraction of total (Federal and state) corporation revenues times the total corporations' tax contribution to defraying public services costs, on the assumption that the tax laws tax corporations in the aggregate approximately in proportion to their aggregate consumption of services. The company's share of local services consumed is computed by multiplying the company's fraction of total local population times the total local taxes contributed to defraying local public services costs, on the assumption that local services use is roughly in proportion to the number of people using local services. This share is then reduced by the percentage (28%) of the local budget devoted to services not consumed by the company (local schools).

Note F: In 1970 in which no taxes were paid as a result of a loss carryforward, the company nevertheless is estimated to have consumed the same kinds of public services paid for by 1971 taxes, in a proportion of 1970 to 1971 revenues for Federal and state taxes, and 1970 to 1971 staff number for local services.

Note G: Benefits to clients from contract work completed are computed by adding multiplier effects expressible in dollar equivalent terms to contract revenues, and subtracting contract revenues of work not used by the client (and thus offering him no benefit). Multiplier effects include savings developed for clients by contracts beyond the value of the contracts, and resources mobilized for the client as a direct result of the contract and beyond its value. If there is no desirable multiplier impact of the work, but it is used by the client as information, it is assumed to be worth merely what was paid for it. An alternate assumption is that multiplier effects accrue in an as yet indeterminate way, and that therefore they should not be used to add to benefits. Under this assumption, contract work for clients is worth what is paid for it, and no more and no less.

Note H: Costs to clients of contract work completed by the company are considered opportunity costs to clients. Assuming services are worth what is paid for them, the net social income is social value over and above the costs of the services.

Note I: Annualized year end staff payroll discounted to present value.

Note J: Total payroll of current staff after first year, discounted at average annual salary increase of 8.36%, based on mean staff tenure of 4.12 years. Long-term staff availability is total future payroll less unamortized training investment. (Note K)

Note K: Training investment is estimated at 25% of first year salary for all current staff. This investment is depreciated on a straight-line basis over the mean staff tenure. (Note J)

Note L: The social capital investment is equated with the cost of reconstituting the organization. It is computed as the total stockholders' equity, weighted by the consumer price index (1967 = 1.00), expressed in current year dollars. This amount is discounted by retained earnings and the value (at cost) of land, buildings, and equipment.

Note M: A portion of the research carried out by the firm is performed in connection with the preparation of proposals submitted to prospective clients. The cost of this research is estimated at $38,280 in 1971 and $22,588 in 1970. This cost is reduced by the costs associated with proposal resulting in client contracts, in which the research developed was exploited, and any remaining amount is written off at the end of one year.

Note N: Current year experience discounted to present value as of year end. These contract commitments are to contracts not judged as producing socially useful products.

Note O: Commitments after one year are based on current experience discounted for salary increases and extended over mean tenure. (Note J)

Note P: Total estimated working capital requirements based on cash flow ($800,000 in 1971 and $650,000 in 1970) are prorated by the ratio of short term commitments (Facilities and Staff within one year) to the corresponding short term social assets (7.5% in 1971 and 9% in 1970).

Note Q: A substantial portion of the company's activities are expressed in tangible form through the printed word. The company used 26 tons of paper in 1971 and 22 tons in 1970. The company recognizes an obligation to society based on the cost of abatement of the water pollution created by the manufacture of this paper. This cost is estimated at $35 per ton.

Note R: The company consumed 56,000 KWH of electric power in 1971 and 54,000 KWH in 1970. The company recognizes an obligation to society based on the cost of abatement of the air pollution created by the production of this power. This cost is estimated at $.02 per KWH.

Note S: The company generated 615,960 commuting trip miles in 1971 and 433,260 miles in 1970. The obligation to society based on the air pollution thus created is estimated at $.01 per mile.

Note T: Staff assets available less staff commitments.

Note U: Organizational assets available less organizational commitments.

Note V: Research assets available less environmental obligations.

positiven und negativen Auswirkungen (Impacts) angesehen. Die Erfassung und Weiterverrechnung der gesellschaftlichen Nutzen und Kosten des Unternehmens im Hinblick auf die Mitarbeiter erfolgt hierbei, in starker Anlehnung an das Konzept des Human Resource Accounting, das oft als methodischer Vorläufer des Social Accounting angesehen wird[53].

Die Erfassung und Bewertung der übrigen Vorteile und Aufwendungen, die die Gesamtgesellschaft durch die Aktivitäten der Firma C. Abt Associates hatte, erfolgte nach spezifischen Vorgehensweisen und Schlüsseln, die in den jeweiligen Fußnoten (vgl. *Tabelle 21*) wiedergegeben sind. Wieviel Überlegung hinter jeder einzelnen Position steht und wie schwierig es ist, gesellschaftliche Nutzen und Kosten in Geldeinheiten zu erfassen, ohne — aus der Sicht der Abnehmer dieser Information — völlig unplausibel zu werden, kann durch Herausgreifen einer jeden beliebigen Position der Abtschen Sozialbilanz verdeutlicht werden. Als Beispiel sei hier auf die Position „Social Benefits and Social Costs to Clients" hingewiesen, die in den Fußnoten G und H erläutert wird: Der Nutzen, den die Forschungsergebnisse bzw. die Beratungstätigkeit der Abt Associates bei ihren Auftraggebern stiftete, wurde durch Multiplikatoren des jeweiligen Auftragsvolumens erfaßt, für den Fall des Nutzens zur Auftragssumme hinzugezählt, im Falle nutzloser oder nur teilweise genutzter Forschung und Beratung von der Auftragssumme abgezogen. Eine genaue Angabe über die Berechnung der Multiplikatoren wird nicht gegeben mit der Ausnahme, daß sie Einsparungseffekte bei den Auftraggebern einschließen. Für den Fall, daß solche Effekte nicht feststellbar waren, die Forschungsarbeiten jedoch den Informationsstand des Auftraggebers erhöhten, wurde allein die Auftragssumme als gesellschaftlicher Nutzen erfaßt.

In welch großem Umfang auch versucht wurde, indirekte Kosten und Nutzen, Guthaben oder Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber zu erfassen, macht beispielsweise die Position „Pollution from Electric Power Production" deutlich, die in der Rubrik „Environmental Social Commitments and Obligations" der Social Balance Sheets zu finden ist. Fußnote R enthält die entsprechenden Erläuterungen: „Das Unternehmen verbrauchte 1971 56 000 und 1970 54 000 Kilowattstunden elektrischer Energie. Das Unternehmen erkennt an,

daß hierdurch eine Verpflichtung der Gesellschaft gegenüber entsteht, die sich nach den Kosten der Beseitigung der bei der Produktion dieser Energie ergebenden Luftverschmutzung errechnet. Diese Kosten werden auf 0,02 US-Dollar pro Kilowattstunde geschätzt"[54].

Beide Beispiele, typisch für das methodische Vorgehen bei der Ermittlung der in der Social Balance Sheet und dem Social Income Statement wiedergegebenen Daten, zeigen nicht nur das Ausmaß an Überlegungen und Detailarbeit, das hinter diesem Ansatz steht, sie machen auch gleichzeitig seine Schwächen deutlich. Aus der Fülle von Argumenten, die von anderen,an der Entwicklung von Social Accounting Konzepten arbeitenden Wissenschaftlern gegen den Abtschen Ansatz vorgebracht werden[55], sind vor allem folgende hervorzuheben:

1. Die Auswahl der Kosten- und Nutzen-Kategorien und Indikatoren.
   M. Moskowitz kommentiert z.B.:„Unter den sozialen Nutzen, die Abts Belegschaft zukommen, sind 207 565 US-Dollar für Ferien-, Feiertage und Freizeit. Überlegen Sie einmal, welchen Nutzen General Motors in dieser Position für sich in Anspruch nehmen könnte? "[56]. Überspitzt könnte Abt bezüglich dieser Position auch gefragt werden, warum er die Tatsache, daß von seinem Unternehmen, entsprechend der augenblicklich gültigen gesellschaftlichen Norm, keine Kinder beschäftigt werden, nicht als sozialen Nutzen verrechnet habe. Das allgemeine Verständnis in der Social Accounting Forschung tendiert im Augenblick wenigstens dahin, solche sozialen Nutzen, die entweder aufgrund gesetzlicher Vorschriften, tarifvertraglicher Übereinkünfte oder allgemeinen Geschäftspraktiken entstehen, nicht in die Sozialbilanz eines Unternehmens aufzunehmen. Abts Ansatz bringt jedoch alle drei Kategorien zusammen ohne hier entsprechende Unterscheidungen zu machen — eine Tatsache, die ihm häufig die Kritik eines reinen „Image-Polierens" eingebracht hat[57]. Der Vorwurf, über irrelevante Kategorien als soziale Kosten und Nutzen zu berichten und relevante nur ungenügend zu behandeln, wird auch an anderen Beispielen der Abtschen Sozialbilanz deutlich. So bestehen die „Social costs to staff" im wesentlichen aus unbezahlten Überstunden — was M. Moskowitz zu dem schlich-

ten Kommentar veranlaßt: „Abt must have a dedicated staff"[58], während R. Gastil das Argument gegen diese Position weiter trägt und deutlicher macht: „In this age of Ralph Nader, what is most striking in Abt's approach is the purely economic treatment of the social costs and benefits of products or services. Its irrelevant that Abt's staff worked unpaid overtime. It is well known that hour accounting for professionals is nonsense"[59].

2. Die Bewertung der einzelnen Nutzen und Kostenkategorien. Hier werden im wesentlichen zwei Bedenken erhoben:
   a) daß Abt zu monetarisieren versucht, was heute nicht (oder noch nicht) in Geldeinheiten ausdrückbar ist, da sich hierfür (noch) keine entsprechenden Konventionen gebildet haben oder nach Ansicht von einigen Autoren auch nicht bilden werden und,
   b) daß er durch diese Reduktion sozialer Phänomene auf rein ökonomische Kategorien Informationen zusammenfaßt, die dem heutigen Entwicklungsstand entsprechend eher nach dem strengen Bruttoprinzip ausgewiesen werden sollten, um handlungsbedeutsam für die Leser des Berichtes zu sein.

   Beispiele aus Abts Sozialbilanz sind hier die sonstigen Sozialleistungen (Frühstücksprogramme, Bowlingbahn) wie auch die Behandlung der Minoritätenprobleme[60] oder ähnliche Aspekte des unternehmerischen Handelns von hoher gesellschaftlicher Relevanz in Währungseinheiten.
3. Die Messung der Nutzen durch Input-Größen.
   Die gesellschaftlichen Nutzen des Sportförderungsprogramms der Firma werden z.B. gemessen an den Aufwendungen für Geräte, Raum und Zeit, die wirklichen Nutzen können jedoch höher oder niedriger sein; Kosten dürften hier nicht einmal Anhaltspunkte geben. Abt unterliegt bei der Erfassung dieser Positionen den gleichen Schwierigkeiten wie die ersten Ansätze der Sozialindikatorenforschung, die z.B. die Qualität des Erziehungs- oder Gesundheitswesens an den Ausgaben pro Kopf zu messen versuchten[61]. Die Unhaltbarkeit der dieser Annahme zugrunde liegenden Hypothese des linearen Zusammenhanges zwischen Input (Aufwendungen) und Output (in diesem Fall: mehr Gesundheit, mehr Erziehung) dürfte jedoch aus der alltäglichen Erfahrung heraus

schon plausibel sein. Sie wird auch am Beispiel der Kategorie „Löhne und Gehälter" in Abts Sozialbilanz deutlich; eine einfache Anpassung der Gehälter statt Weiterführung der erwähnten Überstundenarbeit erhöht den gesellschaftlichen Nutzen des Unternehmens[62].

Es muß daher bei aller Anerkennung der Pionierleistung, die C. Abts Ansatz unbestritten darstellt, hervorgehoben werden, daß er vor allem durch sein Bemühen sämtliche gesellschaftlich bedeutsamen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf ökonomische Begriffe zu reduzieren, d.h. in Geldeinheiten auszudrücken, den Bezugsgruppen eines Unternehmens, aber auch den im Denken in Gelddimensionen geschulten Managern[63] statt mehr weniger Informationen im Vergleich zu den oben behandelten pragmatischen Ansätzen über die im Rahmen des Social Accounting interessierenden Phänomene bietet[64].

Ein von seinem Ziel her, dem Abtschen Konzept sehr ähnlicher Ansatz wird von D. Linowes in Form des socio-economic operating statement (seos) vorgeschlagen (*Tabelle 22*)[65]. Wie Abt strebt auch er an, die gesellschaftsrelevanten Nutzen und Kosten des Unternehmens zu erfassen, in Geldeinheiten zu bewerten und in einer integrierten Bilanz, dem seos, darzustellen. Im Gegensatz zu Abt faßt Linowes' Ansatz jedoch nicht die reguläre erwerbswirtschaftliche Erfolgsrechnung und das socio-economic operating statement in einer Einheitsbilanz zusammen. Er diskutiert auch in keiner seiner grundlegenden Veröffentlichungen die Möglichkeit einer solchen Integration, obwohl sie naheliegend wäre, da er wie C. Abt die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung in den gleichen Einheiten wie die erwerbswirtschaftliche Erfolgsrechnung aufstellt. Es muß daher angenommen werden, daß Linowes aus nicht näher erläuterten Gründen diese Integration nicht vornehmen will[66]. Ein wesentlicher Unterschied zu Abt besteht auch darin, daß Linowes versucht, sehr detaillierte Regeln für die Entscheidung zu entwickeln, was als gesellschaftsrelevantes Handeln in das socio economic operating statement des Unternehmens aufgenommen werden soll. Im Hinblick auf die Frage der Bewertung der Einbeziehung zweit- und höherrangiger Nebenwirkungen ist er jedoch weitaus weniger spezifisch als C. Abt: Ausgaben oder Opportunity Costs sind die wesentlichen Wertansätze, die er für das seos vor-

schlägt. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zum Abtschen Ansatz ist, daß Linowes sich auf seine pragmatische Erfassung einiger der gesellschaftlichen Auswirkungen der regulären Geschäftstätigkeit sowie auf die gesellschaftsbezogenen Sonderprogramme des Unternehmens beschränkt, während Abt hier ja weitaus höhere Ansprüche befriedigen will, nämlich die Erfassung der totalen gesellschaftsbezogenen Nutzen und Kosten der Unternehmung in einer Leistungsperiode.

Was sollte ein solches Socio Economic Operating Statement eingeschlossen werden und welche gesellschaftlichen Nutzen und Kosten sollten nicht berücksichtigt werden?

Hierfür gibt Linowes folgende Entscheidungsregeln:

- Eine Aktion des Unternehmens, die sozialen Nutzen stiftet, aber durch Gesetz und Verordnungen festgelegt ist, sollte nicht in das seos aufgenommen werden.
- Wenn eine solche Aktion, die durch Gesetz vorgeschrieben ist, jedoch unterlassen wird, ist sie unter den sozialen Kosten aufzuführen. Ein gleiches gilt auch, wenn die Maßnahme in Übereinkunft mit Regierungsstellen verschoben werden.
- Ein entsprechender Anteil des Gehaltes von Mitarbeitern, die eine gesellschaftsbezogene Aufgabe des Unternehmens erfüllen, ist ebenso Bestandteil des seos wie andere damit zusammenhängende Aufwendungen. Ein gleiches gilt für alle Investitionen zum Nutzen der Mitarbeiter oder der generellen Öffentlichkeit sowie für Spenden.
- Einbezogen als gesellschaftliche Nutzen werden auch alle Aufwendungen für Arbeitsplatz- oder Produktsicherheit, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen. Ebenso werden freiwillige, d.h., über das gesetzlich vorgesehene Maß hinausgehende Aufwendungen für Rekultivierung von Tagebaugelände, künstlerische Ausgestaltung von Gebäuden und Arbeitsplätzen, behandelt.
- Als Kosten, die in ein solches seos aufgenommen werden sollen, gelten auch Unterlassungen auf diesen Gebieten, z. B. Unterlassung oder Verschiebung des Einbaus von Einrichtungen der Arbeitsplatzsicherheit.

Wie ein nach diesen Regeln aufgestelltes Social Economic Operating Statement aussehen könnte, zeigt *Tabelle 22.* Es ist wie fast alle anderen Ansätze zu Sozialbilanzen nach den zen-

tralen Verantwortungsbereichen des Unternehmens gegliedert: Der Verantwortung für die Mitarbeiter, für die soziale Umwelt, für die physische Umwelt und gegenüber dem Produkt und seinen Benutzern. Die einzelnen Nutzen- und Schadenspositionen wurden in strenger Anlehnung an die oben erwähnten Regeln ausgewählt, um dem Leser die Praktikabilität des Ansatzes vorzuführen. Linowes schlägt vor, daß das seos von einem kleinen interdisziplinären Team unter Leitung eines Fachmannes des Rechnungswesens erstellt werden soll. Mitglieder des Teams sollten z.B. ein erfahrener Manager, ein Soziologe, ein Mitarbeiter des öffentlichen Gesundheitsdienstes, ein Ökonom sein sowie Wissenschaftler mit fachspezifischen Erfahrungen, die für den jeweiligen Industriezweig von besonderer Bedeutung sind.

Tabelle 22: Darstellung gesellschaftsbezogener Kosten und Nutzen — das Konzept von D. Linowes*

Sozialwirtschaftliche Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 1971

I. Beziehungen zum Menschen		
A. Verbesserungen		
1. Ausbildungsprogramm für behinderte Arbeitnehmer	$ 10.000	
2. Zuwendung an ein Negercollege	4.000	
3. Zusätzliche Kosten eines Einstellprogramms für Arbeitnehmer aus Minderheiten	5.000	
4. Kosten für Betriebskindergarten	11.000	
Verbesserungen insgesamt		$ 30.000
B. Minus: Schäden		
1. Verschiebung der Einbringung neuer Sicherheitsvorschriften an Schneidemaschinen	$ 14.000	
C. Saldo		$ 16.000
II. Beziehungen zur Umwelt		
A. Verbesserungen		
1. Kosten für Wiederaufforstung einer Müllkippe auf dem Werksgelände	$ 70.000	
2. Kosten für Einrichtung von Immissionskontrollgeräten auf Schornstein Werk A	4.000	
3. Kosten für Abfallentgiftung bei der Verarbeitung	9.000	
Verbesserungen insgesamt		$ 83.000

B. Minus: Schäden		
1. Kosten, die entstanden wären, wenn man das Abbaugelände wieder aufgeforstet hätte	$ 80.000	
2. Kosten, die entstanden wären, wenn man einen Reinigungsprozeß eingeleitet hätte, um giftige Flüssigkeiten zu neutralisieren, die in die Abwässer fließen	100.000	$ 180.000
C. Saldo		($ 97.000)
III. Beziehungen zum Produkt		
A. Verbesserungen		
1. Gehalt des Vizepräsidenten während seiner Tätigkeit in der Sachkommission der Bundesregierung für Arbeitsschutz	$ 25.000	
2. Kosten für die Ersetzung bleihaltiger Farben durch bleifreie	9.000	
Verbesserungen insgesamt		$ 34.000
B. Minus: Schäden		
1. Sicherheitsvorkehrungen, die vom Sicherheitsrat empfohlen, aber dem Produkt nicht beigegeben wurden	$ 22.000	$ 22.000
C. Saldo		$ 12.000
Totales sozialwirtschaftliches Defizit im Jahr		($ 69.000)
Füge hinzu Übertrag aus dem Vorjahr		$ 249.000
Saldo zum Jahresende		$ 180.000

* D. Linowes, *Measuring Social Programs* in *Business — A Social Audit Proposal for Immediate Implementation*, a.a.O.

Obwohl das seos intern erstellt werden soll, sollte es von einem unabhängigen Team unter Leitung eines Wirtschaftsprüfers geprüft und testiert werden. Die Daten könnten dann von Regierungsstellen, Bürgerinitiativen, Konsumentenschutzgruppen, Investmentfonds usw. für einen entsprechenden zwischenbetrieblichen Vergleich oder für Periodenvergleiche herangezogen werden, die es ermöglichen, relative Verbesserungen oder Schwachstellen herauszuarbeiten. Linowes ist der Überzeugung, daß derartige Socio Economic Operating Statements innerhalb der nächsten zehn Jahre von den meisten US-amerikanischen Firmen erstellt und verlangt würden[68].

Bevor man diese sehr optimistische Vorhersage akzeptiert oder ablehnt, sollte jedoch geprüft werden, inwieweit der

seos-Ansatz wirklich die Informationen liefert, die für eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik und Rechnungslegung erforderlich sind. Die Kritikpunkte am Linowes'schen Konzept sind,ähnlich wie die am Vorschlag von C. Abt, auf allen drei Ebenen zu finden: Bei der Auswahl der Problembereiche und Indikatoren, ihrer Bewertung und der Nutzenmessung durch Input oder Kostengrößen[69].

Die Kritik im Hinblick auf die von Linowes vorgeschlagenen Auswahlkriterien beschäftigt sich im wesentlichen mit der Bestimmung von gesellschaftlichen Schäden oder Kosten, die in die Bilanz aufgenommen werden sollen. Es wird wahrscheinlich sehr schwer sein, eine allgemeine Übereinstimmung dafür zu finden, welche Aktionen und Maßnahmen das Management des Unternehmens in der vergangenen Leistungsperiode unterlassen hat durchzuführen, die aber nach Meinung anderer — und welcher? — Gruppen hätte durchführen müssen. M. Moskowitz kommentiert hierzu: „Können Sie sich ein Unternehmen vorstellen, das Zeit und Geld aufwendet, um Informationen über Arbeitsplatzsicherheitsvorkehrungen, die es nicht getroffen hat, zu sammeln und dann zu veröffentlichen? Oder eine Unternehmung, die veröffentlicht, in welchem Umfang sie die Gesetze nicht beachtet hat ? "[70]. Linowes argumentiert jedoch mit der Erfahrung, daß Unternehmungen schon seit Jahrzehnten auch über Verluste berichten — Informationen, die ebenfalls nicht zur Imagehebung des Unternehmens beitragen, und daß darüber hinaus die oben erwähnten externen Social Audits verschiedener Institutionen diese Informationen ja doch veröffentlichen würden[71].

Ein anderes Argument gegen die vorgeschlagene Auswahl von zu berichtenden Aktionen wird am Beispiel des in *Tabelle 22* wiedergegebenen Socio Economic Operating Statement deutlich: Das Unternehmen weist als sozialen Nutzen die Tätigkeit seines Vize-Präsidenten in der Sachkommission der Bundesregierung für Arbeitsschutz aus. Es stellt sich hier jedoch die Frage, ob diese Tätigkeit wirklich von Nutzen für die Gesellschaft war, dadurch daß er z.B. mit dazu beigetragen hat, daß entsprechende Forschungen initiiert, Gesetze vorgeschlagen oder Arbeitsschutzeinrichtungen geschaffen wurden. Denkbar wäre ja auch, daß er im Rahmen seiner Kommissionstätigkeit diese Entwicklung nur verzögert hat. Die Information, die

Linowes' Statement hier dem Leser gibt, ist also zumindest mehrdeutig[72].

Dieses Beispiel der Mitarbeit des Vize-Präsidenten in der Arbeitsschutzkommission macht auch die anderen Kritikpunkte deutlich: Linowes setzt das anteilige Gehalt in Höhe von 25 000 US-Dollar, also Kosten, als entsprechenden gesellschaftlichen Nutzen an. Mit welcher Rechtfertigung? Wie schon bei der Diskussion des Abtschen Konzeptes muß auch hier wieder hervorgehoben werden, daß sich der soziale Nutzen einer Aktion nicht nach den Kosten bemißt, ja daß es wahrscheinlich viele Unternehmenshandlungen und Maßnahmen geben wird, die wie z.B. mehr Verantwortung und Wahrheit in Marketingmaßnahmen oder Werbung, gar keine oder nur wenig Kosten verursachen. Auf der anderen Seite können Unternehmungen hier Aufwendungen nachweisen, wie in diesem Fall die Mitarbeit in der Kommission, die keineswegs eindeutig zur Verbesserung der Lebensqualität beitragen[73] — eine Tatsache, die bei der Behandlung des Abtschen Konzeptes schon ausführlich diskutiert wurde.

Bei aller Bedeutung, die dem Vorschlag von Linowes für die Entwicklung des Social Accounting Gedankens zukommt, muß daher unter Abwägung der wesentlichen Kritikpunkte in Übereinstimmung mit R. Lewis hervorgehoben werden: „In this attempt to get something going, he is simplistic. You can not always put a dollar sign on a social action"[74].

Aus der Vielzahl der Konzepte, die für eine integrierte Darstellung gesellschaftsbezogener Kosten und Nutzen eines Unternehmens entwickelt wurden, bringen vor allem die von L. Brummet und M. Elliot-Jones vorgeschlagenen Ansätze noch einige neue Aspekte in die Diskussion. Beide Konzepte sind bislang jedoch erst im Rahmen der Ansätze zu einer Theorie des Corporate Social Accounting entwickelt worden, harren also im Gegensatz zu den bislang diskutierten pragmatischen Ansätzen wie auch den integrierten Darstellungen sozialer Kosten und Nutzen noch der Bewährung in der Praxis des unternehmerischen Informations- und Rechnungswesens.

L. Brummet[75] geht von einer sehr breiten Definition der Aufgaben des betrieblichen Rechnungswesens aus, nämlich sämtliche Kommunikation über relevante Aspekte der Leistung des Unternehmens intern und der Gesellschaft gegenüber zu

organisieren. Er schlägt daher vor, das Social Accounting System nicht getrennt von der Rechnungslegung über den erwerbswirtschaftlichen Erfolg zu entwickeln, sondern das traditionelle Rechnungswesen schrittweise in ein übergreifendes System fort zu entwickeln, das auch den Bedürfnissen nach Information über die gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens gerecht wird.

Als endgültiges Ziel der Bemühungen schlägt Brummet die Entwicklung eines Gesamtleistungsindikators des Unternehmens vor (Total Performance Index), der sich aus folgenden Elementen zusammensetzt:

$$TP = NI + HRD + SC + EC + PorSC$$

Hierin bedeuten:
TP = Total Performance
NI = Net Income
HRD = Human Resource Development
SC = Social Contribution
EC = Environmental Contribution
PorSC = Product or Service Contribution

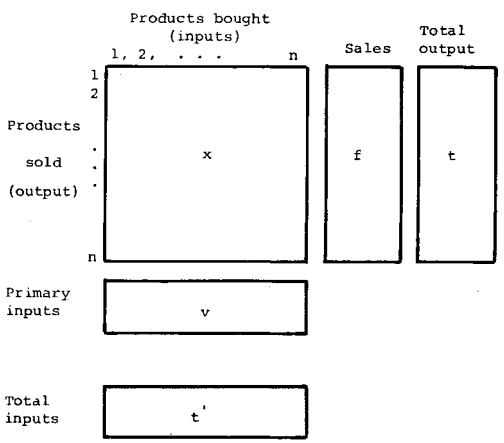
Nach Brummet sollte ein Unternehmen schrittweise auf die Implementierung des Gesamtleistungsindikators hin arbeiten, indem es in einer ersten Stufe das schon entsprechend entwikkelte Human Resource Accounting in das erwerbswirtschaftliche Rechnungswesen integriert, sodann die Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme (SC) erfaßt, die zunächst an den jeweiligen Ausgaben gemessen werden sollten. Eine nächste, auch schon heute durchführbare Stufe, wäre der Einschluß der Environmental Contribution, zunächst ähnlich D. Linowes' Konzept, gemessen an den Aufwendungen. Product or Service Contribution, das bei weitem schwierigste Feld der Social Accounting, sollte nach Vorliegen entsprechender weiterer Forschungsergebnisse[76] zu einem späteren Zeitpunkt integriert werden. Der besondere Vorteil, den Brummet in seinem Konzept sieht, liegt darin, daß durch die schrittweise langsame Ausdehnung des Aufgabenbereiches und Dateninhaltes des traditionellen Rechnungswesens ein die Organisation weniger abrupt verändernder Lernprozeß in Gang gesetzt wird, als wenn ein spezielles Social Audit-Team oder externe Berater die Daten für eine getrennte Sozialbilanz erheben. Von Brummet wird

mehrfach deutlich hervorgehoben, daß eine solche Entwicklung das Berufsbild des einzelnen im Rechnungswesen des Unternehmens tätigen Mitarbeiters stark verändert, ebenso wie sie die Einbeziehung von Fachleuten anderer Disziplinen — z. B. Soziologie, Psychologie, Medizin, Arbeitswissenschaft — erfordert. Die Kritik, die vom Standpunkt der heutigen Entwicklung dem Vorschlag von L. Brummet entgegengehalten werden muß, ist grundlegend dieselbe, die gegen die von C. Abt und D. Linowes vorgeschlagenen Ansätze vorgebracht wurden: Die Frage nach den auszuwählenden Problembereichen und Indikatoren, die Zweideutigkeit eines Teiles der so wiedergegebenen Information, der Zwang zur Monetarisierung heute noch qualitativer oder skalierter Größen ohne Rückgriffmöglichkeit auf entsprechend allgemein akzeptierte Standards[77]. Trotz dieser Kritik sollte jedoch betont werden, daß die Entwicklung eines solchen Gesamtleistungsindikators als Ersatz für den eingeschränkten Leistungsmaßstab „Gewinn" ein Ziel der Social Accounting-Forschung ist, das trotz der auf dem heutigen Entwicklungsstand noch anzubringenden Kritik auf jeden Fall langfristig nicht aus dem Auge verloren werden sollte.

Das von M. Elliot-Jones[78] vorgeschlagene Konzept weicht in zweierlei Hinsicht wesentlich von den bisherigen Ansätzen einer integrierten Darstellung gesellschaftsbezogener Kosten und Nutzen der Unternehmung ab: Zum einen basiert es auf der Anwendung der bekannten Input-Output Matrizen auf gesellschaftsbezogene Aspekte des Unternehmenshandelns und zum anderen konzentriert es sich — obwohl bereits Anfang 1973 entwickelt — in seiner Darstellung auf zwei höchstaktuelle Problembereiche der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens: Energie und Rohstofferhaltung. Der Vorschlag geht hierbei von der Hypothese aus, daß Rohstoffe und Energie in Zukunft knapper sein werden als es die heutige Preisstruktur wiederspiegelt. Ihre Verschwendung kann damit vorläufig — falls keine tiefgreifenden staatlichen Eingriffe erfolgen — im wesentlichen nur durch die dem Social Accounting zugrunde liegende Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung eingeschränkt oder verhindert werden. Zur Erreichung dieses Zieles schlägt Elliot-Jones ein Konzept vor, das es den Unternehmen erlaubt, eine ge-

sellschaftlich unerwünschte Verschwendung zu erkennen und über seine Fortschritte auf diesem Gebiet zu berichten. *Tabelle 23* gibt die grundlegende Matrix des Elliot-Jones-Konzeptes wieder. Mit in diese Tabelle aufgenommen werden sowohl die unerwünschten Ergebnisse des Produktionsprozesses, z.B. Luft- und Wasserverschmutzung sowie, nach dem strengen Verursacherprinzip, auch die gesellschaftlichen Nebenwirkungen der Benutzung der Produkte (Elliot-Jones: indirect waste) bis hin zur Aufgabe des Produktes nach Nutzung. Als Input werden auch solche Produktionsfaktoren erfaßt und mit einem internen Verrechnungspreis bewertet, die noch als freie Güter, wie z.B. Luft, dem Unternehmen kostenlos zur Verfügung stehen. Während die traditionelle Betrachtung im Fall der Ein-Produkt-Unternehmung, also von dem Konzept „all things in, one thing out", ausgeht, basiert Elliot-Jones' Ansatz auf dem aus der so-

Tabelle 23: Integrierte Darstellung von gesellschaftlichen Kosten und Nutzen: das Input-Output-Konzept nach M. Elliot-Jones



inputs can be determined, (2) wastes can be attributed to specific products, (3) classes of wastes can be defined in some common denominator making them additive, (4) (the analog of) economies of scale in production of wastes are zero or negligible; i.e., $dv_i/df_i = 0$, where v_i is a "waste produced per unit of output" coefficient and f_i is total final production of the i^{th} good.

We now require some definitions. First of all, define x_{ij} ($i = j = 1, n$) as the usual I-O transaction denoting sales by the i^{th} industry or sector to the j^{th} industry or sector. In this case we are using a product-product transactions matrix and can term x_{ij}, sales of the i^{th} product which are used as inputs to the j^{th} product. (An alternative is to use the "cost centers" of a firm.[1])

Waste Usage Measurement

Next we may decompose this transaction, x_{ij}, into a number of components.

zialen Verantwortung der Unternehmung abgeleiteten Konzept „all things in — all things out". Einen gleichen Ansatz schlägt er für die Frage der Energienutzung vor. Da die Philosophie der Minimierung negativer und der Erhöhung positiver gesellschaftlicher Auswirkungen die Anwendung eines Rohstoffkonservierungs- und Energieeinsatz-Minimierungsprinzips postuliert, gibt das Konzept von Elliot-Jones die Möglichkeit, für interne Zwecke Schwachstellen zu entdecken, Minimierungsregeln anzuwenden[79] und über Verbesserungen zu berichten. Eine entsprechende Ausdehnung des Konzeptes auf die Nutzung der „Human Resources" wird vom Autor für möglich gehalten.

Die wesentlichen Kritikpunkte, die diesem Konzept entgegengehalten werden müssen, liegen einmal in der extremen Ausdehnung der Verantwortung des Unternehmens bis hin zu den sozialen Nebenwirkungen beim Gebrauch des Produktes und der Beseitigung der Endabfälle nach Nutzung des Produktes wie auch zum anderen in der Schwierigkeit und den Kosten der Erhebung entsprechender Daten. Ebenso bleibt offen, inwieweit das von Elliot-Jones vorgeschlagene Konzept tatsächlich auf andere Bereiche der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens und damit des Social Accounting ausgedehnt oder mit entsprechenden anderen Ansätzen integriert werden kann. Nur ein praktisches Experiment mit den konkreten Problemen eines Unternehmens kann hier jedoch die entsprechende Antwort geben.

4.4. Technology Assessment: Erfassung zukünftiger gesellschaftlicher Kosten und Nutzen

Während die bisher diskutierten Ansätze des Corporate Social Accounting wie das traditionelle Rechnungswesen darauf ausgerichtet sind, die gesellschaftlich bedeutsamen Dimensionen des unternehmerischen Handelns in einer abgeschlossenen Leistungsperiode zu erfassen, darzustellen und zu analysieren, ist das Konzept des Technology Assessment in erster Linie dazu entwickelt worden, zukünftige gesellschaftliche Auswirkungen zentraler technologischer Entscheidungen zu antizipieren. Hierbei ging es in den anfänglichen Bestrebungen zunächst um die Auswirkungen neuer technischer Verfahren oder Produkte; das

Konzept wurde jedoch im Laufe der nun mehr als siebenjährigen Diskussion und Erforschung durch Einbeziehung von „Sozialtechnologien" immer mehr auf das Gesamtspektrum der zentralen Entscheidungen eines Unternehmens ausdehnt[30].

Technologie Assessment wurde ursprünglich mit der Intension entwickelt — und hier wird wohl auch weiterhin der Schwerpunkt seiner Anwendung liegen — die technischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Auswirkungen solcher neuen Technologien abzuschätzen, die, wie z.B. Atomreaktoren, Überschallflugzeuge und integrierte gesamtgesellschaftliche Datenverbundsysteme im wesentlichen Entscheidungen darstellen, die im staatlichen Bereich fallen. Zunehmend werden jedoch auch institutionelle Konzepte für das Technology Assessment diskutiert, die zum Ziel haben, die auf privatwirtschaftliche Entscheidungen hin entwickelten neuen Technologien sowie — bei veränderten gesellschaftlichen Wertstrukturen — die vom Privatsektor bislang angebotenen Technologien ebenfalls einer entsprechenden gesellschaftlichen Kontrolle (externes Technology Assessment) zu unterwerfen[81]. Ein solches externes Technology Assessment kann jedoch, je nach Art der Institutionalisierung die Gefahr einer möglichen Erstarrung und Verlangsamung des technischen und organisatorischen Fortschrittes (Technology Arrestment) heraufbeschwören, so daß im Rahmen des von der Corporate Social Accounting Bewegung vertretenen Konzeptes eine Integration der neuen Dimensionen der Lebensqualität in die dezentralen Entscheidungen der einzelnen Wirtschaftseinheiten an Stelle, in Zusammenarbeit oder als Vorarbeit für eine entsprechende gesamtgesellschaftliche Kontrollinstanz ein internes Technology Assessment als zukunftsbezogener Ansatz des Corporate Social Accounting vorgeschlagen wird[82]. Dieses Konzept wird auch in der grundlegenden Studie der National Academy of Science zu Fragen des Technology Assessment mehrfach betont, indem darauf hingewiesen wird, daß „the objective of heightened sensitivity in technology assessment should, whenever possible, be acchieved by structuring the incentives of individual decision-makers so that they are induced to alter their cost-benefit calculations to encompass wider concerns than have heretofore been given consideration"[83]. „Such a broadening and readjustment can ultimately be effected only by those at the front

line of decisionmaking, working at industrial drawing-boards and on executive balance sheets"[84].

Ziel des Technology Assessment ist es daher, den relativ engen Bezugsrahmen der ökonomischen und technischen Kriterien in der unternehmerischen Planung bei solchen Entscheidungen der Unternehmensleitung zu erweitern, bei denen fundamentale Änderungen bei Produkten, im Produktionsverfahren sowie bei absatz- und personalpolitischen Strategien diskutiert werden[85]. Die traditionelle Fragestellung „Ist das Verfahren oder Produkt technisch möglich? " und „Wie wird der Markt darauf reagieren? " wird damit ergänzt durch eine Fülle weiterer Kriterien, um zu vermeiden, daß vor allem bei langfristigen Forschungs-, Planungs- und Entwicklungszeiten die Entwicklung von Produkten, Produktionsverfahren oder Unternehmensstrategien beschlossen wird, die nach Beendigung der Entwicklungszeit in einer dann möglicherweise grundlegend veränderten sozialen, ökonomischen und politischen Umwelt des Unternehmens als gesellschaftlich unerwünscht angesehen wird[86].

Technology Assessment — deutsche Übersetzungen wie Technologiebewertung, Technologie-Folgenabschätzung oder ähnliches sind noch nicht generell akzeptiert — wird definiert als „eine integrierte und systematische Abschätzung und Vorhersage der wesentlichen positiven und negativen, direkten und indirekten Auswirkungen auf die zentralen Bereiche einer Gesellschaft (Wirtschaft, Umwelt, Institutionen, Allgemeinheit, spezielle Gruppen), die bei Einführung oder Veränderung einer Technologie auftreten"[87]. Der allgemeinen Begriffsbestimmung in diesem Zusammenhang folgend sind Technologien sehr weit definiert: Sie können sowohl als technische als auch als soziale Verfahren oder Produkte verstanden werden. Technology Assessment-Studien erfassen daher im wesentlichen die Analyse von Auswirkungen bei Veränderungen einzelner Produkte oder Produktgruppen (Produkttechnologien), Veränderungen in Herstellungsverfahren (Verfahrenstechnologien) sowie sonstige Änderungen der Unternehmenspolitik (Sozialtechnologien), z.B. bedeutende Umstellungen in der Marketing- und Personalpolitik, sowie Investitionen in technische Großanlagen (z.B. Bau eines Stahlwerkes, Kraftwerkes).

Zentrales Ziel von Technology Assessment als zukunftsbezo-

gene, auf Einzelentscheidungen großer Tragweite ausgerichtete Komponente des Corporate Social Accounting ist es vor allem solche Auswirkungen zu erfassen, zu messen und zu bewerten, die unbeabsichtigt, indirekt oder mit großer Zeitverzögerung (Sekundär-, Tertiär-Effekte) auftreten. Es hat sich nämlich gezeigt, daß diese Effekte in den traditionellen Planungsansätzen für die Entwicklung, Anwendung und das Marketing neuer Technologien nur wenig berücksichtigt wurden, sich aber bei langfristiger Betrachtung oft als weitaus bedeutender herausstellten als die primären Vor- und Nachteile. Sie wurden üblicherweise erst nach Anwendung bekannt und dann entweder nicht mehr oder nur in teueren „Feuerwehraktionen" beseitigt. Die Technology Assessment Komponente des Corporate Social Accounting soll diese Effekte systematisch durchleuchten und herausarbeiten bevor eine Technologie tatsächlich genutzt oder verändert wird, um dazu beizutragen, daß die Entscheidungen über die Aufnahme neuer Produkte in das Produktionsprogramm oder über die Einführung neuer Produktionsverfahren sowie über tiefgreifende organisatorische Änderungen auf einer der Komplexität der Auswirkungen entsprechenden breiten Informationsbasis getroffen werden können. Hierbei sollen negative Sekundär- und Tertiär-Effekte nicht als absolute Werte, d.h. ohne Rücksicht auf die hierdurch verursachten Kosten, sondern im Gesamtrahmen der Vor- und Nachteile verschiedener Ordnungen gesehen werden. Das Konzept des Technology Assessment als zukunftsbezogener Komponente der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung des Unternehmens soll hierbei erreichen, daß durch gezielte Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen negative Sekundär- und Tertiär-Effekte vermieden oder reduziert werden, und daß bei mehreren zur Auswahl stehenden Alternativen mit annähernd gleichen Primäreffekten diejenigen mit den geringsten negativen oder höchsten positiven Sekundär- und Tertiär-Wirkungen gewählt werden. Diese Vorgehensweise erlaubt dann durch geeignete Maßnahmen in Werbung und Öffentlichkeitsarbeit positive Sekundär- und Tertiär-Effekte im Sinne einer tatsächlich begründeten und nicht nur von der Werbewirksamkeit motivierten „Umwelt- und Sozialfreundlichkeit" des Produktes oder Verfahrens in ähnlicher Weise herauszustellen wie die Sozialbilanz die vergangenheitsbezogenen gesellschaftlichen

Nutzen sowie die Reduzierung der sozialen Kosten des Unternehmens darstellt.

Technology Assessment dürfte daher als zukunftsbezogene, stärker auf die Einzelentscheidung abgestellte Komponente des Corporate Social Accounting, ebenso wie die vergangenheitsbezogene Rechenschaftslegung im Rahmen der Sozialbilanz, in der Zukunft eine immer zentralere Rolle bei der Durchsetzung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik spielen.

4.5. Management System for Social Goals: Gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik für Fortgeschrittene

Wie bereits bei der Einführung in den Gedankenkreis des Social Accounting kurz erläutert, sind „Sozialbilanz", „Social Audit" oder „Social Accounting" im wesentlichen nur Schlagworte, hinter denen sich das Bemühen um die Entwicklung eines Konzeptes für eine Unternehmenspolitik verbirgt, die neben klassischen Zielen wie Gewinn, Wachstum, Erhaltung des Marktanteils usw. explizit auch solche gesamtgesellschaftlichen Ziele verfolgt, die durch die Erfüllung der traditionellen ökonomischen Ziele nicht erreicht werden können. Dieses Bemühen um die Entwicklung und Implementierung einer solchen gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik kann — wenn es nicht Stückwerk allein zur Pazifierung des aktuellen gesellschaftlichen Druckes sein soll[88] — nicht auf der Stufe der Sammlung entsprechender Daten und ihrer Präsentation in einer internen oder auch veröffentlichten Sozialbilanz stehen bleiben. Geht es doch im Rahmen der Diskussion um die Sozialbilanz als Instrument der internen und externen Kommunikation über die gesellschaftlichen Nutzen und Kosten des Unternehmens nicht darum, „to tell a good story when the performance does not justify it but in upgrading the performance so there will be a good story to tell"[89]. Die Herausforderung der Gesellschaft an die Unternehmungen erfordert damit aber letztlich die Entwicklung eines umfassenden Managementsystems, das die organisierte und rationale Durchsetzung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik ermöglicht, ähnlich der Entwicklung neuer Organisationskonzepte in der Vergangenheit, die wie z.

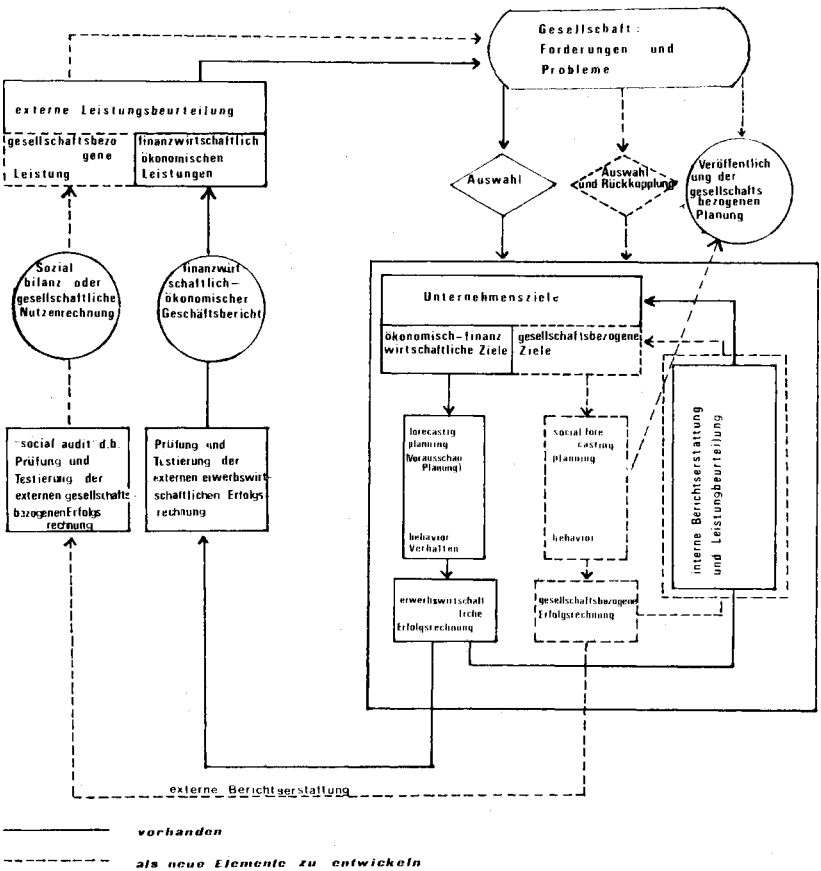
B. die verschiedenen Formen des „Management by . . . " konzipiert wurden, um die Unternehmungen in die Lage zu versetzen, den jeweils neu auftretenden Anforderungen gerecht zu werden[90].

Eine der zentralen Forderungen an die Entwicklung eines Konzeptes für solch ein gesellschaftsbezogenes Managementsystem ist, daß es soweit wie möglich auf dem bisherigen System aufbaut, damit die Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit der Gesamtorganisation, ihrer einzelnen Teilbereiche wie auch der Mitarbeiter, die ja oft schon bei Änderungen im Hinblick auf eine bessere Erfüllung der klassischen Unternehmensziele recht gering ist, durch Umstellung im Interesse von Zielsetzungen, die für manchen, auch verantwortlichen Mitarbeiter schwer einsehbar sein werden, nicht überfordert wird.

Da die Divergenz in der Bereitschaft zur Übernahme gesamtgesellschaftlicher Verantwortung unter den Unternehmungen noch recht groß ist, erscheint es wenigstens für die absehbare Zukunft noch sinnvoll, zwei Varianten eines solchen Systems anzubieten: Ein Managementsystem für Unternehmungen, die gesellschaftsbezogene Ziele explizit in ihre Zielfunktionen aufnehmen wollen sowie eine entsprechende Modifikation dieses Systems für solche Unternehmungen, die die Absicht haben, in erster Linie weiterhin ökonomische Zielsetzungen zu verfolgen, dabei jedoch anstreben, die negativen Auswirkungen auf die Gesellschaft (soziale Kosten) zu minimieren und die positiven gesellschaftlichen Effekte (soziale Nutzen) zu maximieren.

Das Diagramm in *Tabelle 24* zeigt einzelne Elemente eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems, das ökonomische und gesellschaftliche Zielsetzungen des Unternehmens integriert. *Tabelle 25* gibt die entsprechende Modifikation für Unternehmen wieder, die ihre Aufmerksamkeit vornehmlich den gesellschaftlichen Nebenwirkungen ihrer regulären Geschäftstätigkeit widmen und darüber hinaus keinerlei gesamtgesellschaftliche Verantwortung übernehmen wollen. Die durchgezogenen Linien in beiden Grafiken stellen die wesentlichen Elemente des bereits bestehenden, auf ökonomische Ziele ausgerichtete Managementsystems und ihre Verknüpfungen dar, während die gestrichelten Linien einige der Elemente und Verknüpfungen angeben, die in der Endphase eines entwickelten

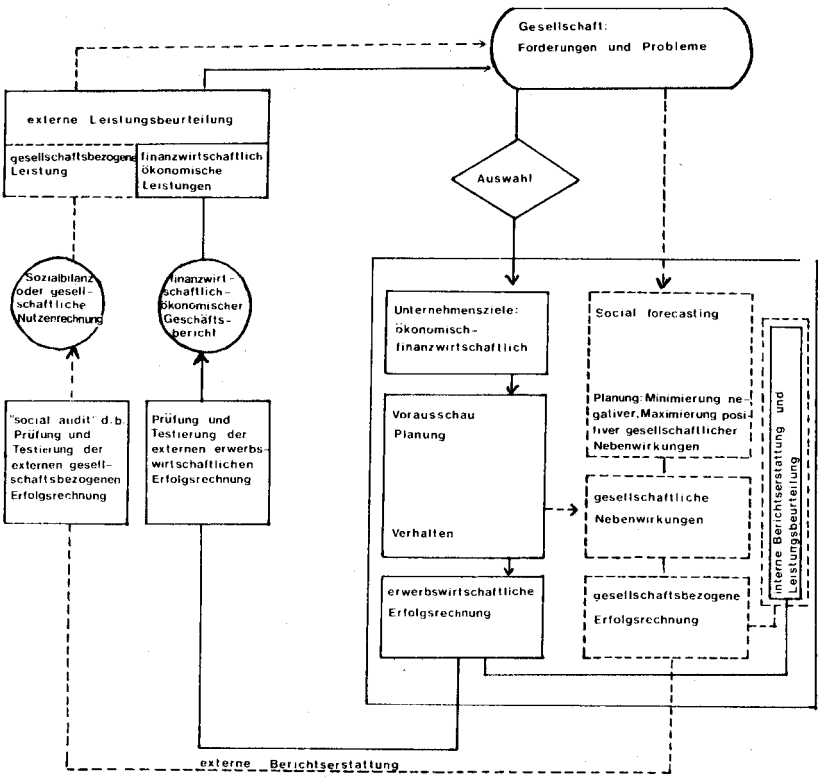
Tabelle 24: Managementsystem und externe Berichterstattung bei Integration von finanzwirtschaftlich-ökonomischen und gesellschaftsbezogenen Unternehmenszielen [1,2]



[1] Gesellschaftsbezogenes Managementsystem für Unternehmungen, die explizit gesellschaftsbezogene Ziele in ihre Unternehmenszielsetzung integrieren.

[2] Nach M. Dierkes, *The Social Role of the Corporation and Corporate Social Accounting — Executive Summary and Selected Material*, System Research Directorate Seminar, Westinghouse Research Laboratories, als Manuskript vervielfältigt, Pittsburgh, Sept. 19th, 1973.

Tabelle 25: Managementsystem und externe Berichterstattung bei finanzwirtschaftlich-ökonomischer Zielsetzung unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Nebenwirkungen[1,2]



[1] Gesellschaftsbezogenes Managementsystem für Unternehmungen mit finanzwirtschaftlich-ökonomischer Zielsetzung unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Nebenwirkungen.

[2] Nach M. Dierkes, *The Social Role of the Corporation and Corporate Social Accounting*, a.a.O.

gesellschaftsbezogenen Managementsystems vorhanden sein sollten.

Es sei schon jetzt darauf hingewiesen, daß ein solches Managementsystem für eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik im Augenblick zum einen als ein in groben Umrissen entwickeltes theoretisches Konzept angesehen werden muß, das ähnlich wie viele der bereits diskutierten enger definierten Ansätze des Social Accounting noch seiner Bewährung und entsprechenden Modifikation in der betrieblichen Praxis harrt, zum andren aber nicht anders ist als eine Vision der organisatorischen und strukturellen Voraussetzungen einer neuen Rolle des Unternehmens in einer zukünftigen Gesellschaft, die durch Harmans Paradigma vom Wandel des „Managerial Capitalism" zum „Humanistic Capitalism" beschrieben wird[91]. Die Erwartung, daß dieses theoretische Konzept und diese Vision nicht ganz unrealistisch sind, wird jedoch vor allem dadurch bestärkt, daß einzelne Elemente dieses Systems von verschiedenen Unternehmungen bereits eingeführt worden sind und sich hier in der täglichen Praxis entsprechend bewährt haben.

Welches sind die wesentlichen Elemente des traditionellen Managementsystems, die im Hinblick auf ein gesellschaftsbezogenes System verändert oder erweitert werden müssen?

Nach den bisherigen Erfahrungen mit der Einführung von Teilaspekten eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems ist damit zu rechnen, daß mit zunehmender Durchdringung der gesellschaftsbezogenen Komponenten und mit steigender Erfahrung des Managements mit der erweiterten und sich zwar nur langsam ändernden, aber nicht mehr konstanten Zielfunktion des Unternehmens sich auch das gesamte Managementsystem grundlegend verändern wird. Primäre Änderungen im Hinblick auf die Einführung eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems sind vor allem im Bereich der

- betrieblichen Planung
- im Rechnungswesen
- in der internen und externen Berichterstattung
- im Prüfungswesen und
- in der internen Leistungsbeurteilung

durchzuführen[92].

Als Konsequenz dieser Änderungen sind weitere Umstellungen vor allem im Bereich

○ des Marketing
○ der Personalauswahl
○ der Führungsstile und Führungsorganisation
○ des Produktionsprogramms
○ der Produktionsverfahren und
○ der Investitions- und Standortpolitik

zu erwarten.

Über Art und Ausmaß der Veränderungen des Managementsystems in vielen dieser Teilbereiche werden sich erst im Laufe der Zeit und im Rahmen entsprechender von Wissenschaft und Management gemeinsam entwickelter Experimente Aussagen machen lassen. Daher sollen hier nur diejenigen Elemente des Managementsystems skizziert werden, die schon zu Beginn des Überganges auf ein gesellschaftsbezogenes System verändert oder erweitert werden müssen (primäre Änderungen) und für die auch schon erste Erfahrungen in der betrieblichen Praxis bestehen. Solche Änderungen, die erst auf einer späteren Stufe durchgeführt werden oder die sich als Konsequenz der primären Veränderungen im Managementsystem ergeben, dürften erst nach weiteren Forschungen und Experimenten voll überschaubar sein.

4.5.1. Welche Änderungen und Ergänzungen sind erforderlich?

Im Bereich der *Unternehmensplanung* sind im wesentlichen zwei zentrale Änderungen vorzunehmen: Zum einen die Ergänzung der bisherigen wirtschaftlichen und technologischen Vorausschau um zentrale gesellschaftliche Trends (Social Forecasting oder Social Intelligence) als Basisinformation für die Auswahl der gesellschaftsbezogenen Komponenten in der Zielfunktion des Unternehmens und zum zweiten die Einrichtung einer Technology Assessment Funktion, die, wie bereits dargestellt, zur Aufgabe hat, in gewissen Zeitabständen das laufende Produktionsprogramm und die augenblicklich angewandten Produktionsverfahren, Marketing- und Organisationskonzepte im Hinblick auf die durch sie verursachten gesellschaftlichen Nebenwirkungen zu überprüfen.

Aufgabe der Social Forecasting oder Social Intelligence Funktion ist es, der Unternehmensleitung Informationen über aktuelle und wahrscheinliche gesellschaftliche Trends zu geben,

die in zweierlei Hinsicht von Bedeutung für die Unternehmenspolitik sind: Sie liefern zunächst einmal die Basisdaten für die Analysen der gesellschaftlichen Umwelt, d.h. sie helfen Antworten auf die in *Tabelle 26* in dieser Rubrik erwähnten beiden zentralen Fragen zu finden: „Welches sind kurz-, mittel- und langfristig die gesellschaftlichen Forderungen der einzelnen Bezugsgruppen, die direkt an die Unternehmung herangetragen werden? " und „Welches sind in der Region oder den sozialen Gruppen, denen sich das Unternehmen besonders verpflichtet fühlt, die gesellschaftlichen Probleme, die dringend gelöst werden müssen, aber nicht in momentanen oder zu erwartenden Forderungskatalogen an die Unternehmungen enthalten sind? " Darüber hinaus bietet die Funktion der Vorhersage gesellschaftlicher Trends in einer zweiten Stufe der Analyse einen Überblick über die Beziehungen des einzelnen Unternehmens zu dieser sozialen Umwelt, d.h. sie zeigt, welche Aktivitäten des Unternehmens (z.B. Produktionsverfahren, Benutzung der Produkte, Personalpolitik, Standortwahl) in direkter oder indirekter Beziehung im Sinne des Konzeptes der zweit- oder höherrangigen Nebenwirkungen zu den einzelnen Forderungen und Problemen stehen. Sie zeigt ebenso, welcher Art diese Beziehungen sind, ob sie also als soziale Nutzen oder soziale Kosten angesehen werden müssen, oder ob sie im Sinne einer solchen Wertung eher einen relativ neutralen Einfluß auf die gesellschaftliche Umwelt des Unternehmens haben. Eine wesentliche Rolle spielen hierbei die Erwartungen der Bevölkerung[93], beeinflussen sie doch wesentlich die Wahrnehmung (Perzeption) gesellschaftlicher Probleme, die dann als soziale Kosten der Zukunft auf die Unternehmen zukommen können und damit im Rahmen einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik berücksichtigt werden sollten.

Diese Vorhersage gesamtgesellschaftlicher Trends wird in dem Außmaß, in dem das traditionelle Verständnis von der Unternehmung als rein ökonomische Organisation zurückgeht und die Wirtschaftseinheiten immer mehr als soziopolitische, also gesellschaftliche Institution angesehen werden, an Bedeutung für die Unternehmensleitung zunehmen. So schreibt z.B. Peter F. Drucker zur Bedeutung dieser Social Forecasting Funktion für die richtige, d.h., die gesellschaftlichen Erwartungen erfüllende Unternehmenspolitik: „Shooting

Tabelle 26: Zentrale Problemstellungen einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik

I. Analyse zur sozialen Umwelt	1. Welches sind die gesellschaftlichen Forderungen an die Unternehmungen in dem Kulturkreis, in dem wir arbeiten? Was ist in Zukunft zu erwarten? 2. Welches sind die großen sozialen Probleme dieser Region? Was ist in Zukunft zu erwarten?
II. Analyse der Beziehungen soziale Umwelt und Unternehmen	1. Welche unserer Aktivitäten stehen in direkter oder indirekter (Nebenwirkungen) Beziehung zu einzelnen Forderungen und Problemen? 2. Welche positiven und negativen Auswirkungen haben diese Aktivitäten?
III. Ziele und Programme	1. Was können und wollen wir tun im Hinblick auf II, I? (exakte Zielvorgabe!) 2. Wo wollen wir helfen bei I,2? Was soll erreicht werden? (exakte Zielvorgabe!)
IV. Mittelplanung und -bereitstellung	Personal, Einrichtungen, direkte finanzielle Unterstützung
V. Erfolgskontrolle	1. Benefit-Analyse: Was konnte erreicht werden? Welche positiven und/oder negativen Nebenwirkungen sind zu verzeichnen? 2. Cost-Analyse: Gegenüberstellung tatsächlicher Mitteleinsatz- und Soll-Vorgaben
VI. Gesellschaftsbezogener Erfolgsbericht	Elemente aus I bis V; möglichst externe Berichterstattung

from the hip and ad hoc response to yesterday's headlines can only cause havoc. There is grave danger that businessmen will be found inadequate in their vision, that is, that they do not address themselves to the full scope of these demands. That would make business appear irrelevant to society. There is also the danger that business will tackle things that it cannot do or tackle things the wrong way. This leads to failure and disappointment with business"[94].

Viele Autoren vergleichen daher diese Veränderungen in der Unternehmensplanung mit der Einführung der ökonomischen Langfristplanung nach dem zweiten Weltkrieg und sagen voraus, daß die Analyse der veränderten Wertschätzungen in den Mittelpunkt der Planung der mehr gesellschaftsbezogenen orientierten Unternehmung der Zukunft treten wird, und daß immer mehr Unternehmungen „Value-Impact Forecaster" in ihren Planungsstab aufnehmen werden[95]. Zur Durchführung

solcher Prognosen gesellschaftlicher Trends steht heute schon eine Fülle von Methoden zur Verfügung, z.B.

- Delphi-Panels führender Gesellschaftsphilosophen, Journalisten, Futurologen, Politiker oder Vertreter verschiedener gesellschaftlicher Randgruppen[96].
- Inhaltsanalysen von Massenmedien[97] oder einflußreicher Publikationen der gesellschaftlichen Führungsgruppen.
- Repräsentative Befragungen im Hinblick auf die sich wandelnden Einstellungen gegenüber den Wirtschaftsunternehmungen[98] oder bezüglich hervorragender Dimensionen der Lebensqualität[99].
- Befragungen von führenden Persönlichkeiten in den Standortgemeinden[100].
- Umfragen unter den Mitarbeitern oder leitenden Angestellten[101].
- Gruppen, von denen bekannt ist, daß sie gesellschaftliche Trends einleiten (Social Trends Setters in Analogie zu Pionier-Unternehmen und Konsumenten) und Entwicklung eines entsprechenden Diffusionsmodells[102].
- Tiefenpsychologische Analysen der Veränderungen in zentralen Bereichen der individuellen Lebensqualität[103], sowie
- die Extrapolation langfristiger gesellschaftlicher Trends[104].

Beispiele für die Ergebnisse einer solchen Analyse zentraler gesellschaftlicher Trends in den USA bis 1980 gibt auszugsweise *Tabelle 27.* Ausführliche Darstellungen allgemeiner Trends sind zu finden z.B. in den Analysen des Stanford Research Instituts zu augenblicklichen gesellschaftlichen Problemen[105], den Untersuchungen der amerikanischen Handelskammer über die zukünftige soziale Umwelt der Unternehmungen[106] und einer ähnlichen Analyse des Conference Board[107]. In diesem Zusammenhang seien auch die Papiere und die Diskussionen der White House Conference on the Industrial World Ahaead[108] erwähnt.

Die Erfahrungen, die in verschiedenen Unternehmungen bislang gemacht wurden — es sei hier besonders auf die langjährigen Arbeiten von General Electric auf dem Gebiet der Analyse und Vorhersage gesellschaftlicher Trends hingewiesen[109] — zeigen, daß als Organisationsform für die Einrichtung einer Social Forecasting Funktion entweder die Ausweitung des Aufgabenkreises des bisherigen technisch und ökonomisch ausgerichteten

Planungsstabes oder, noch vorteilhafter, die Einrichtung eines speziellen Vorstandsreferates oder Direktionsbereiches mit eigenem Stab[110], geeignet sind. Frühere Versuche, die Funktion in den Rahmen der Abteilungen „Personell and Industrial Relations"[111] oder „Information und Public Relations" einzugliedern, erwiesen sich als wenig erfolgreich, obwohl hervorgehoben werden muß, daß von diesen Gruppen oft die ersten Anstöße zur Analyse sozialer Trends ausgegangen waren, weil sie als erste die Veränderungen in der Wertschätzung der allgemeinen Öffentlichkeit oder der Mitarbeiter erkannten. Bei einer organisatorischen Eingliederung der Social Forecasting Funktion in diese Bereiche zeigte sich jedoch,daß hierdurch die notwendige Berücksichtigung dieser Informationen in den Entscheidungen der Unternehmensleitung nicht gesichert werden konnten. Der Abstand zwischen dem tatsächlichen Entscheidungsträger im Hinblick auf die generelle Unternehmenspolitik und der Sachverständigengruppe war zu groß. Gleichzeitig mündete der traditionelle Informationsfluß in viele Daten rein ökonomischer oder technischer Natur, so daß die entsprechenden gesellschaftlichen Informationen an den Rand der Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung gedrängt wurden.

Tabelle 27: Auswahl zentraler gesellschaftlicher Trends der USA bis 1980 nach G. Steiner *

- In der Geschäftswelt wird sich das zentrale Interesse, das früher der Produktion galt, in viel stärkerem Maße auf Strategien im Hinblick auf die Umwelt des Unternehmens konzentrieren.
- Im Verhältnis zu anderen Führungsfunktionen wird ein viel größeres Gewicht auf die langfristige Planung gelegt werden.
- Die Unternehmen werden bei der Beurteilung der Umwelt zu erwartende Änderungen in den gesellschaftlichen Werten viel stärker berücksichtigen müsse.
- Der Computer wird auf die Arbeit des mittleren Management einen großen Einfluß haben, sie aber sicherlich nicht ersetzen können. In manchen Industrien wird das mittlere Management nicht mehr benötigt werden, aber in der Industrie als Ganze wird die Anzahl seiner Mitglieder zunehmen. Seine Funktionen werden sich jedoch beträchtlich verändern.
- Die Erwartungen des Einzelnen, vor allem der Führungskräfte, werden auf Selbstverwirklichung und Selbsterfüllung in seiner Arbeit zielen. Die Rolle der Menschen im Unternehmen wird eher dominierend als untergeordnet sein.

* G. Steiner, *Business and Society*, a.a.O., S. 290 f; freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

- Die Arbeitnehmer werden mobiler und weniger loyal gegenüber einem bestimmten Arbeitgeber oder einer Firma sein.
- Einige Firmen werden Vizepräsidenten für Weiterbildung haben. Große Unternehmen und Universitäten werden gemeinsam Kurse veranstalten und Prüfungen abhalten.
- In den meisten Fällen wird es ein Rechnungswesen für das betriebliche Humankapital geben.
- Die Unternehmen werden sich in viel stärkerem Maße mit gesellschaftsbezogenen Problemen beschäftigen müssen, um a) Gewinnmöglichkeiten zu erkennen, b) finanzielle Unterstützung von der Regierung zu erhalten und c) weil sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen müssen, die nicht direkt mit dem Gewinn in Zusammenhang steht.
- Die Regierung wird einen größeren Einfluß auf Unternehmen ausüben, vor allem bei der Lösung von sozialen Problemen.
- Drastische Veränderungen bei Kommunikationssystemen — Computern, Bildbändern, Kabelfernsehsystemen — werden ebenso drastische Veränderungen bei Informationssystemen, Werbemethoden und Entscheidungsbildungsprozessen nach sich ziehen.
- In Zukunft wird gemeinsam mit dem Manager in zunehmendem Maße der Spezialist am Entscheidungsprozeß beteiligt sein.
- Die Verwendung von Computern wird weiterhin stark zunehmen.
- Unternehmensplanung und öffentliche Planung werden sich weiterhin annähern, aber nicht völlig integriert werden.
- Den Führungskräften werden bei der Entscheidungsfindung immer mehr und bessere Hilfsmittel zur Verfügung stehen, aber die Komplexität ihrer Aufgaben wird überproportional zunehmen.
- Die Führungskräfte der Zukunft werden flexibler und anpassungsfähiger sowie weniger formalisiert sein. Es wird weniger vorstrukturierte Führungsentscheidungen geben als heute.
- Auf allen Führungsebenen wird es immer schwieriger sein, sich den für 1980 und danach erwarteten drastischen Veränderungen anzupassen.
- Die Geschäftstätigkeit wird in zunehmendem Maße dezentralisiert, d. h. in städtische Randbezirke und ländliche Bereiche verlagert werden.
- Der Einfluß der Gewerkschaften wird zwar abnehmen, und es werden Richtlinien für Streiks von Arbeitern der öffentlichen Dienstleistungsbetriebe aufgestellt werden. Dennoch werden die Gewerkschaften auf das wirtschaftliche und politische Leben immer noch einen starken Einfluß ausüben.
- Das Wirtschaftskapital wird sich stärker auf die 500 größten Unternehmen konzentrieren. Der Umsatz der größeren Firmen wird sich bis 1980 verdoppeln, und die Gewinne werden etwa denselben oder einen geringeren Anteil am Umsatz ausmachen.
- Die Geschäftsvorgänge werden stärker dezentralisiert und die Führungsfunktionen stärker aufgeteilt werden. Die Organisation der Unternehmen wird flexibler werden.
- Die Tätigkeit amerikanischer Unternehmen im Ausland wird weiter zunehmen.

Soweit Technology Assessment Konzepte schon in ersten Ansätzen in Unternehmungen implementiert wurden, erwies sich das Konzept von ad hoc zusammengestellten Task Forces am wirksamsten. Diese Arbeitsgruppen bestehen, je nach Problemgebiet, aus Mitgliedern des Planungsstabes, der Personalleitung, Repräsentanten des Unternehmens bei Regierungsstellen sowie Mitarbeitern der internen Forschung, des Fertigungs- und Marketingbereiches der entsprechenden Produktgruppen, die unter Leitung eines Mitgliedes der engeren Unternehmensleitung versuchen, die zukünftigen gesellschaftlichen, technologischen, ökologischen und ökonomischen Probleme, die bei den einzelnen Produkten, Produktionsverfahren oder Organisationskonzepten zu erwarten sind, vorherzusagen und zu bewerten.

Aus den Ergebnissen der Analyse der sozialen Umwelt werden dann im Rahmen des Konzeptes einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik entweder von der Unternehmensleitung oder von einer speziellen Social Responsibility oder Social Auditing Task Force die Schwerpunkte des *gesellschaftsbezogenen Programmes für die nächste Leistungsperiode* bestimmt[112] (vgl. Schritt III in *Tabelle 26*): „Was soll im Hinblick auf die Reduzierung der sozialen Kosten der jetzigen Geschäftstätigkeit, d.h. des laufenden Produktionsprogramms, der angewandten Produktionsverfahren, des Marketingkonzeptes u.a.m., getan werden? " und „Welcher anderen gesellschaftlichen Probleme wird sich die Unternehmung in der nächsten Leistungsperiode verstärkt annehmen? "

Die gesellschaftsbezogenen Komponenten der Zielsetzung des Unternehmens für die nächste Leistungsperiode werden sodann in entsprechende Teilpläne zerlegt, wobei zwischen drei verschiedenen Arten der gesellschaftsbezogenen Aktivitäten unterschieden werden muß[113]:

1. Aufgaben, die weitgehend von der Unternehmensleitung zentral wahrgenommen werden können, wie z.B. Spenden an wissenschaftliche, karitative oder politische Organisationen, Aufwendungen für ein menschenwürdiges Wohnen für Gastarbeiter oder Mittel für Freijahre von Mitarbeitern, die sich sozialen Aufgaben widmen wollen.
2. Aufgaben, die in gleicher Weise für alle Unternehmensbereiche (Divisions oder Funktionsbereiche) gelten, aber de-

zentral vom Management der einzelnen Bereiche durchgeführt werden. Als Beispiel seien hier Reduzierung der Luftverschmutzung in allen Produktionsstätten oder Programme zur Einstellung von Straffälligen, Drogenopfern o.ä. genannt, und

3. Aufgaben, die nur einzelne Produktgruppen oder Funktionsbereiche des Unternehmens betreffen wie z.B. Erhöhung der Sicherheit oder Lebensdauer von Produkten, „Ressourcenbewußtes" Marketing.

Je nach Art dieser Aufgaben müssen verschiedene Planungsstrategien zur Verfolgung der gesellschaftsbezogenen Ziele eingeschlagen werden.

Für die erstgenannten Ziele wird in der Regel ein einziger Plan aufgestellt, in dem die Ziele und Mittel angegeben sind; die Verantwortung für die Durchführung dieses Planes liegt dann auch direkt bei der Unternehmensleitung bzw. ihr zugeordneten Stäben.

Die Ziele zwei und drei müßten dagegen in die Einzelpläne der Funktionsbereiche oder Divisions integriert werden, wobei entweder zusätzliche Aufgaben in den jeweiligen Plan aufgenommen (vornehmlich Zielgruppe 2) oder die ökonomisch-technischen Pläne entsprechend modifiziert (überwiegend Zielgruppe 3) werden müssen. Die Verantwortung für die Durchführung dieser Aufgaben liegt bei den Leitern der einzelnen Funktionsbereiche oder Divisions und den ihnen unterstellten Managementgruppen.

Eine zusätzliche Variante der gesellschaftsbezogenen Planung ist in verschiedenen US-amerikanischen Groß- und Größtunternehmungen zu finden, in denen, dem Konzept der starken Dezentralisierung entsprechend, die gesamte Verantwortung für die inhaltliche Planung der gesellschaftsbezogenen Aktivitäten bei den einzelnen Divisions liegt[114], die Unternehmensspitze nur eine entsprechende Budgetplanungs- und Koordinierungsfunktion wahrnimmt. Diese Version einer Planung gesellschaftsbezogener Aktivitäten dürfte jedoch aufgrund der unterschiedlichen Organisationsstruktur für europäische Unternehmungen von zweitrangiger Bedeutung sein.

Die Diskussion um die Transformation der allgemeinen gesellschaftsbezogenen Zielsetzung des Unternehmens in die operative Planung machte schon deutlich, daß die Mehrzahl der Kompo-

nenten einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik nur zum geringen Teil durch die Unternehmensspitze oder entsprechende Stabfunktionen wahrgenommen werden kann, sondern — da sie Verhaltensänderungen teilweise bis hin in die kleinsten Arbeitsgruppen verlangt[115] — primär eine Aufgabe des gesamten Linien-Managements darstellt. Dies gilt vor allem für solche Programme, die — wie z.B. Änderungen in den Führungsstilen und der Führungsorganisation — als Bestandteil eines Programms zur Humanisierung der Arbeitswelt, oder wie auch Änderungen in der Marketingstrategie, nur wenig oder gar keine Investitionen in Form von Umbauten oder Neuanschaffungen verlangen (wie z.B. Umweltschutzprogramme), sondern die im wesentlichen nur durch Änderungen in den Einstellungen und Verhaltensweisen der entsprechenden Manager und ihrer Mitarbeiter erzielt werden können. Das untere und mittlere Linien-Management wird diese neuen Aufgaben jedoch nur dann übernehmen, wenn die Leistungen, die hier von ihm erwartet werden, auch bei der Beurteilung am Ende der Periode und bei der Personalauswahl für weitere Führungspositionen entsprechend berücksichtigt werden[116]. Eine *Integration der gesellschaftsbezogenen Ziele in das System der Leistungsbeurteilung* der leitenden Mitarbeiter ist daher neben der Unternehmensplanung das zweite zentrale Element der Implementierung eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems. Die Erfahrungen in großen Organisationen zeigen nämlich, daß ihre Mitglieder — solange keine entsprechende Anreize gesetzt werden — dazu tendieren, heutige Probleme in derselben Art und Weise anzugehen wie in der Vergangenheit, auch wenn sich der gesellschaftliche Rahmen weitgehend verändert hat[117]. Das Leistungsbeurteilungs- und Anreizsystem des Unternehmens mit seinen Gewinn- und Umsatzbeteiligungen, Rationalisierungs- oder Verbesserungsprämien und den möglichen negativen Sanktionen wie Einfrieren des Gehaltes, ausbleibende Beförderung, Entlassungen u.ä., bewirkt zusammen mit den entsprechenden grundlegenden Daten der Leistungsbeurteilung in Form von Arbeitsplatz- oder Bereichskosten, Abteilungs- und Zweigstellengewinnen, Pro-Kopf-Umsätzen u.ä., daß die gesamte Managementstruktur ihre täglichen Entscheidungen und Handlungen auf die traditionellen ökonomischen Ziele ausrichtet. Für die Berücksichtigung gesellschaft-

licher Aspekte in diesen Entscheidungen fehlen aber derartige Anreize ganz[118]. Seltene Ausnahmen sind Leistungsbeurteilungsbögen für das jährliche Mitarbeitergespräch, die eine allgemeine Rubrik für solche Fragen enthalten. Diese ist jedoch, aus der wahrscheinlich realistischen Sicht der meisten Mitarbeiter, von gänzlich untergeordneter Bedeutung für die Gesamtbeurteilung, so daß ihr in der Regel keinerlei Bedeutung in den täglichen Entscheidungen beigemessen wird.

Die Notwendigkeit der Integration der gesellschaftsbezogenen Zielsetzungen in das Leistungsbeurteilungssystem der gesamten Managementstruktur wird vor allem dann deutlich, wenn man sich vor Augen führt, daß viele aus einer gesellschaftlichen Verantwortung oder in Antizipation zukünftigen gesellschaftlichen Druckes entwickelten Ziele des Unternehmens in Konflikt mit den oben erwähnten kurzfristigen ökonomischen Indikatoren stehen, die die Basis für die Leistungsbeurteilung bilden[119]. So wird ein Programm zur Integration gesellschaftlicher Randgruppen (ehemalige Strafgefangene, Drogenabhängige u.ä.) oder älterer Mitarbeiter auf den starken Widerstand eines Betriebs-, Abteilungs- oder Gruppenleiters stoßen, dessen Leistung an der Produktivität seiner Gruppe oder ihrer Steigerung gemessen wird, und der mit größter Wahrscheinlichkeit annehmen muß, daß sich durch Aufnahme dieser Personen die Produktivität seiner Gruppe, wenigstens kurzfristig, fühlbar verringert. Ein gleiches gilt auch auf höheren Stufen des Management, wo ein knappes Budget auf verschiedene Handlungsmöglichkeiten verteilt werden muß: Prioritäten werden solche Strategien erhalten, die es den verantwortlichen Managern mit höchster Wahrscheinlichkeit ermöglichen, bei denjenigen Leistungskriterien, an denen ihr Erfolg am Ende der Periode gemessen wird, am besten zu erscheinen. Das bedeutet aber für viele Komponenten der gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik, daß sie gegenüber anderen Strategien, die direkt den ökonomischen Zielen dienen, zurückgestellt werden. Diese Erfahrungen konnten in mehreren Unternehmungen in der Anfangsphase des Social Accounting gemacht werden[120]. Deklarationen der Unternehmensleitung zur Sozialpflichtigkeit der unternehmerischen Entscheidung, Einbau von gesellschaftsbezogenen Zielen in die Unternehmensplanung, interne Memoranda, die auf die Bedeutung dieser Ziele hinweisen, ja selbst eine große

persönliche Übereinstimmung des einzelnen Managers mit diesen Zielen reichten nicht aus, eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik in den Bereichen durchzusetzen, in denen die Mitwirkung des unteren und mittleren Management erforderlich war und wo die Ziele in Konflikt mit den Kriterien der kurzfristigen ökonomischen Leistungsbeurteilung standen[121]. Erreicht wurden in diesen Fällen nur solche Ziele, die nicht auf eine Reduzierung der durch die Tätigkeit des Unternehmens entstandenen sozialen Kosten ausgerichtet waren, sondern die sich anderer, von der Geschäftstätigkeit des Unternehmens weiter entfernt liegender gesellschaftlicher Probleme annahmen und die dann meist durch entsprechende Stabsstellen bei der Unternehmensleitung wahrgenommen wurden.

Die Integration gesamtgesellschaftlicher Ziele in die Leistungsbeurteilung der leitenden Mitarbeiter kann jedoch, soll sie die erforderliche Durchsetzung der gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik gewährleisten, nicht in sehr allgemeiner Form z.B. durch Einführung entsprechender Rubriken in den Leistungsbeurteilungsbogen erfolgen[122]. Es ist vielmehr erforderlich, daß abgeleitet aus der operationalen Planung des Unternehmens, dem einzelnen Manager exakte Ziele für die gesellschaftlichen Aspekte seines Handelns in der nächsten Leistungsperiode vorgegeben werden, und daß er darüber informiert wird, welchen prozentualen Anteil die Erfüllung eines jeden einzelnen Zieles einschließlich der ökonomischen Vorgaben bei der Beurteilung seiner Gesamtleistung hat. Um das obige Beispiel der Integration sozialer Randgruppen oder älterer Mitarbeiter in die Arbeitswelt noch einmal aufzugreifen: In diesem Falle müßte dem Manager einer Einheit vorgegeben werden, daß von ihm erwartet wird, daß z.B. 10% seines Mitarbeiterstammes am Ende der Leistungsperiode sich aus diesen Personengruppen zusammensetzt, und daß — keine anderen gesellschaftlichen Ziele unterstellt — seine Leistung am Ende dieser Periode beispielsweise zu 80% auf Grund des von seiner Gruppe erwirtschafteten Gewinns und zu 20% auf der Basis der Erreichung dieses gesellschaftsbezogenen Zieles gemessen wird.

Wenn die Zielvorgabe für den gesellschaftlichen Bereich nicht so exakt ist oder wenn keine genauen Gewichtungskoeffizienten für die Leistungsbeurteilung *ex ante* vorgegeben werden, ist die Implementation der gesellschaftsbezogenen Unterneh-

menspolitik mit starken Widerständen des mittleren und unteren Managements verbunden. Die Erfahrungen zeigen, daß die einzelnen Manager bei einer nur vagen Berücksichtigung der gesellschaftsbezogenen Komponenten in der Leistungsbeurteilung von folgender Überlegung ausgehen: „Da die Berichterstattung über die Implementation, von beispielsweise einer Politik zur Förderung von Minoritäten unter den Arbeitnehmern, nicht direkt in das traditionelle finanzwirtschaftliche Kontrollsystem eingebaut werden kann, muß sie getrennt von diesem erfaßt werden. Diese Daten müssen daher mit dem traditionellen Rechnungswesen in Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Management eintreten. Im Hinblick auf die technischen Probleme, die wahrscheinlich mit dem neuen Informationssystem auftreten und der traditionell starken Position der alten finanzwirtschaftlichen Daten, dürfte dieser Wettbewerb oft ein sehr einseitiger sein. Es ist daher zweifelhaft, daß ein Manager, der seine ökonomischen Ziele erreicht hat, kritisiert oder ernsthaft zurückgesetzt wird, weil er im Bereich der gesellschaftsbezogenen Zielsetzung keine adäquate Leistung aufweist. Die Unternehmensspitze mag besonderen Wert auf diese Ziele legen, aber letztlich beurteilt die Leistung des Managers nicht die Unternehmensleitung, sondern seine mehrere hierarchische Stufen tiefer einzuordnenden direkten Vorgesetzten" [123].

Die Konsequenz aus dieser Erfahrung zeigt, daß eine exakte Vorgabe dessen, was im Bereich der gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik in der nächsten Leistungsperiode erreicht werden soll, sowie der Bedeutung, die den einzelnen Zielen besonders im Vergleich zu den traditionellen ökonomischen Zielen beigemessen wird, eine der zentralen Voraussetzung für die erfolgreiche Durchsetzung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik im Bereich der Reduzierung derjenigen sozialen Kosten ist, bei der ein Mitwirken der gesamten Managementstruktur erforderlich ist.

Die gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik, soll sie einen erfolgreichen Beitrag zur Reduzierung sozialer Kosten und zur Lösung anderer gesellschaftlicher Probleme leisten, bedarf jedoch nicht nur dieser Integration von gesellschaftlichen Zielen in die interne Leistungsbeurteilung des unteren und mittleren Managements, es muß vielmehr in gleicher Weise eine externe Leistungsbeurteilung des Top-Managements und damit

der Gesamtunternehmung durch die Gesellschaft und ihre verschiedenen Sub-Gruppen erfolgen. Eine Unternehmensleitung wird ebenso wie die verschiedenen Stufen des Management nur dann bereit sein, gesellschaftliche Aspekte — oft zu Lasten der kurzfristigen erwerbswirtschaftlichen Ziele — in ihre Überlegungen und Entscheidungen einzubeziehen, wenn dieses Verhalten von den zentralen Bezugsgruppen in der Gesellschaft, die ihre Leistung beurteilen, auch honoriert wird. Die Implementation einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik wird also nur dann langfristig erreichbar sein, wenn *die externe Leistungsbeurteilung des Unternehmens durch die zentralen Bezugsgruppen* (Arbeitnehmer, Kapitaleigner, Kreditgeber, Wirtschaftspresse, Politiker usw.) auf der Basis der Erreichung ökonomischer wie gesellschaftsbezogener Zielsetzungen gleichermaßen erfolgt, d.h. die Beiträge des Unternehmens zur Erhöhung der Qualität des Lebens honoriert und die Ausweitung bzw. Konstanz der sozialen Kosten entsprechend bestraft wird.

Diese Ausweitung der externen Leistungsbeurteilung auf die gesellschaftlichen Aspekte des unternehmerischen Verhaltens ist auch aus einem anderen Grunde erforderlich. Wie bereits erwähnt, kann die Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens zu einer Ausweitung der Macht des Unternehmenssektors, vor allem der Groß- und Größtunternehmungen, führen. Diese Machtausweitung könnte dazu beitragen, daß im Zusammenwirken mit anderen Machtzusammenballungen „die demokratische Ordnung hinterrücks oligarchisch durch- und zersetzt und am Ende zur bloßen Fassadendekoration herabgewürdigt wird"[124]. Diese Entwicklung muß und kann jedoch dadurch verhindert werden, daß die Integration gesamtgesellschaftlicher Aspekte in die Entscheidungsprozesse der Unternehmungen Hand in Hand geht mit der Entwicklung eines entsprechenden Kontrollmechanismus. In deutlichem Gegensatz zum Davoser Manifest[125], in dem mangels Erkenntnis oder aufgrund einer falsch verstandenen Interessenlage, das Problem der Kontrolle nicht in den Gedanken der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens integriert wurde[126], stellt das hier vertretene Konzept eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems bewußt die Forderung nach der Entwicklung eines entsprechenden Kontrollmechanismus, an dessen Aufbau gesellschaftlich verantwortlich handeln-

de Unternehmungen in Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Kräften aktiv arbeiten sollten. Soweit es die ex post-Kontrolle betrifft weist die große Bedeutung der Gruppen, die bei der Diskussion der externen Social Audits dargestellt wurden darauf hin, daß sich wenigstens in den USA, schon eine Fülle von Ansätzen zur Entwicklung eines solchen externen Kontrollmechanismus zeigt. Public Interest Groups und Social Responsible Investment Fonds sind hier jedoch nur erste Ansätze die gesellschaftlichen Nutzen und Schäden eines Unternehmens ebenso wie seine ökonomische Leistung in die externe Leistungsbeurteilung einzubeziehen. Eine stärkere Berücksichtigung dieser Komponenten in den Massenmedien, vor allem der Wirtschaftspresse, in der Anlageberatung und den Anlageentscheidungen institutioneller und privater Investoren sowie auch in der staatlichen Reaktion gegenüber unternehmerischen Entscheidungen, würden hier die nächsten Schritte sein, die als Feedback Mechanismen die Implementation eines solchen gesellschaftsbezogenen Managementsystems erleichtern würden.

Interne wie externe Leistungsbeurteilung unter Einschluß der gesellschaftsbezogenen Komponenten der Unternehmenstätigkeit kann jedoch nur dann erfolgen, wenn entsprechende Daten erhoben, berichtet, und im Interesse der Glaubwürdigkeit der externen Information von einer unabhängigen Instanz geprüft und testiert werden[127]. Eine Ausweitung des *betrieblichen Informations- und Rechnungswesens, externe und interne Sozialbilanzen* sowie die Einrichtung einer *Social Audit Funktion* im Sinne einer Prüfung und Testierung der externen Berichterstattung gesellschaftlich relevanter Informationen (Sozialbilanz oder gesellschaftliche Nutzenrechnungen) sind daher die weiteren wesentlichen Bestandteile eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems.

Im Hinblick auf die Entwicklung des gesellschaftsbezogenen betrieblichen Informations- und Rechnungswesens ist eine entsprechende Ausweitung des jetzigen Rechnungswesens das Modell, das die meisten Vorteile bietet[128]: In der gesellschaftsbezogenen Planung des Unternehmens sind die einzelnen Ziele wie auch die entsprechenden Indikatoren vorgegeben, so daß hierdurch festgelegt ist, welche Art von Daten von einem erweiterten Informations- und Rech-

nungswesen neben den traditionellen, überwiegend finanzwirtschaftlichen Daten erhoben werden müssen. Eine Schwierigkeit liegt jedoch in der Analyse der gesellschaftlichen Wirkungen und Nebenwirkungen, die bei der Ausführung der geplanten Aktivitäten nicht vorausgesehen werden können, sowie in jenen sozialen Konsequenzen des unternehmerischen Handelns, die aufgrund von Planungsmängeln, Änderungen der gesellschaftlichen Umwelt in der Planungsperiode oder durch ein vom Plan abweichendes Verhalten entstehen. Hier müßte dann eine gesonderte Untersuchung am Ende der Leistungsperiode erfolgen.

Die Datensammlung wie auch die interne Berichterstattung im Hinblick auf die Erfüllung der gesellschaftsbezogenen Zielsetzung des Unternehmens, sollte in bedeutend längeren Intervallen erfolgen als bei den finanziellen und ökonomischen Zielen des Unternehmens. „Es gibt keinen Grund, die gesellschaftsbezogene Leistung des Unternehmens in kürzeren Zeitabständen als ein Jahr zu messen, weil sich diese Probleme in der Regel weniger schnell als die reguläre Geschäftssituation ändern und weil auch die Unternehmensleitung nicht — wenn nicht außerordentliche Umstände es erfordern — ständig in diesem für das Management noch wenig vertrautem Gebiet die Ziele und Vorgaben ändern sollte"[129].

Wie eine Ergänzung der regulären internen Berichterstattung um einzelne Dimensionen der gesellschaftlichen Zielsetzung des Unternehmens durchgeführt werden kann, zeigt *Tabelle 28* am Beispiel des Informationssystems für das Topmanagement eines multinationalen Unternehmens, das in eine größere Zahl weitgehend autonomer Divisions gegliedert ist. Die ersten fünf Spalten informieren über den Erfolg der einzelnen Divisionen im Hinblick auf ökonomische und finanzielle Ziele; die nächsten Spalten beschreiben mögliche Ergänzungen im Hinblick auf einzelne Dimensionen der gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik. Rechtecke bzw. Dreiecke geben der Unternehmensleitung die Information, ob sich die Division im Hinblick auf das jeweilige Ziel innerhalb festgelegter Toleranzgrenzen bewegt oder ob größere negative Abweichungen vom Plan vorgekommen sind. Diesen Abweichungen kann dann im Hinblick auf gesellschaftsbezogene Aspekte genauso nachgegangen werden wie es das diesem Schema zugrunde liegende Konzept des Management by Objectives and Ex-

Tabelle 28: Beispiel eines Informationssystems für das Top-Management, das finanzwirtschaftlich-ökonomische und gesellschaftsbezogene Ziele integriert[1]

Division	Volume of Sales	Prize Realization	Product cost	Operating Managed cost	Inventory	Customer service	Product-integrity	Environmental Impact	Equal Employment	Occupational Health and Safty	Job Satisfaction
A	▲[2]	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	■	▲	▲
B	■[3]	▲	■	▲	■	■	▲	▲	■	■	▲
C	■	■	■	■	▲	■	■	■	▲	▲	▲
D											
E											
. .											
. N											

[1] Das Unternehmen hat eine Führungsorganisation, die auf dem Prinzip des „management by objectives and exception" basiert; die grundlegenden Daten zu den Spalten 1 — 5 sind der jeweiligen Periodenbilanz entnommen. Die Daten zu Spalte 6 — 11 werden vom Social Accounting System generiert.

[2] ▲ bedeutet: Ergebnis unterhalb der Toleranzgrenze der Planzahlen

[3] ■ bedeutet: Ergebnis innerhalb oder über den Planzahlen

ception bei der Abweichung von ökonomischen Zielen verlangt.

Das Beispiel macht deutlich, daß selbst eine Fülle von gesellschaftsbezogenen Zielen die Informationsverarbeitungskapazität des Topmanagement bei einer gut ausgebauten Planung und Berichterstattung nicht überfordern würde — ein Argument, das oft von Organisationspraktikern gegen eine solche Erweiterung der Zielsetzung des Unternehmens vorgebracht wird.

Das Beispiel macht aber auch deutlich, daß hinter einer solchen Ausweitung des Informations- und Kontrollsystems auf gesellschaftliche Ziele eine geänderte Denkweise und auch Personalstruktur des Bereiches „internes Informations- und Rechnungswesen" stehen muß. Nicht die Sammlung und Aufbereitung vorwiegend monetärer Daten allein bestimmt die Aufgaben dieses Bereiches, in zunehmendem Maße müssen auch Skalen, Indizes psychologischer Untersuchungen und andere, für das traditionelle Informations- und Rechnungswesen ungewohnte Daten erhoben werden. Daher werden sich neben den bisherigen Mitarbeitern dieses Bereiches auch Soziologen, Psychologen, Mediziner, Naturwissenschaftler und Techniker zunehmend in dem Umfang den Fragen des Informations- und Rechnungswesens widmen müssen, in dem das Unternehmen von einer rein ökonomisch ausgerichteten Zielsetzung auf eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik übergeht.

Die externe Berichterstattung über gesellschaftsbezogene Nutzen und Kosten des Unternehmens kann jedoch nur dann voll als Datenbasis für die Beurteilung der gesellschaftsbezogenen Leistung des Unternehmens durch die verschiedenen Bezugsgruppen dienen, wenn sie eine der Veröffentlichung der finanzwirtschaftlichen Daten entsprechende Glaubwürdigkeit besitzt.Im Hinblick auf die Erreichung dieser Glaubwürdigkeit sind die Daten der Sozialbilanz jedoch vorläufig noch mit folgenden vier wesentlichen Nachteilen belastet:

1. Der überwiegende Teil der für die gesellschaftsbezogenen Informationen des Unternehmens bedeutenden Bezugsgruppen muß erst noch — wie auch die Unternehmensleitungen — lernen, diese ganz neue Art von Daten in ihre Beurteilung und Entscheidungen aufzunehmen.
2. Sozialbilanzen mögen in der breiten Öffentlichkeit, vor allem dann, wenn sie schlecht gemacht sind, d.h. Tatbestände be-

schönigen oder offenkundige soziale Kosten verschweigen, wenigstens in der Anfangsphase mehr als „Augenwischerei" und „Schönfärberei" im Sinne einer falsch verstandenen Public Relations-Arbeit angesehen werden, als der Beginn eines ernsthaften Bemühens, Rechenschaft über neue Aufgaben und Dimensionen der Unternehmenspolitik abzulegen. Bedauerliche Beispiele, wie Anzeigenkampagnen von Unternehmungen, die ihren Beitrag zur Lösung des Umweltproblems mit dem Bild des Flusses stromaufwärts von der Betriebsstätte belegen oder solchen, die herausstellen, daß sie „freiwillig" gewisse Gesetze einhalten, geben dieser Skepsis auch ein entsprechendes empirisches Fundament[130].

3. Im Gegensatz zu der traditionellen finanzwirtschaftlichen Rechnungslegung des Unternehmens, haben sich für Inhalt wie auch Bewertung der einzelnen Positionen einer Sozialbilanz noch keine Standards entwickelt. Die sich daraus ergebende Vielfalt der Ansätze könnte sich erschwerend auf die Durchführbarkeit des Konzeptes in den Unternehmungen und auf die Aufnahme durch die Öffentlichkeit auswirken.
4. Ein Zwang zu externer Prüfung und Testierung der Daten der Sozialbilanz existiert im Gegensatz zu den veröffentlichten finanzwirtschaftlichen Daten nicht. Gleichzeitig ist festzustellen, daß, wenigstens vorläufig, die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, mit wenigen Ausnahmen, diese Aufgabe noch gar nicht erkannt haben oder zögern, sie zu übernehmen.

Wesentlicher Bestandteil einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik muß es daher sein, schon in der Anfangsphase darauf hinzuarbeiten, daß die der Öffentlichkeit präsentierten Daten so eindeutig wie möglich sind, daß sie weitgehend dem Bruttoprinzip entsprechen, und daß sie nach langfristig zu entwickelnden Standards der Berichterstattung erhoben und bewertet werden, um so vor allem zunächst einmal den oben dargestellten Mißbrauch der Idee der Sozialbilanz einzuschränken. Darüberhinaus muß jedoch, um solche Fälle so weit wie möglich zu verhindern, durch Ingangsetzung eines entsprechenden Lernprozesses in den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften[131] oder durch Aufbau anderer Institutionen[132] mit ähnlichen Funktionen, darauf hingearbeitet werden, daß in der Entwicklung der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung der Unternehmungen

so früh wie möglich ein Konzept der externen Prüfung und Testierung entwickelt und angewandt wird.

4.5.2. Wie wird ein gesellschaftsbezogenes Managementsystem aufgebaut?

Nachdem — wenigstens in Form einer groben Skizze — die wesentlichen Elemente eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems: Social Forecasting and Planning, interne und externe Leistungsbeurteilung auf der Basis der Erreichung ökonomischer und gesellschaftlicher Ziele, gesellschaftsbezogenes Rechnungswesen und externe Prüfung der Sozialbilanz, dargestellt wurden, stellt sich für die Unternehmensleitung die Frage nach der Implementation einer solchen Politik, die dem augenblicklichen Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis und praktischen Erfahrung entsprechend nicht anders als in Form eines organisierten und strukturierten Lernprozesses aller Beteiligten erfolgen kann.

Ein umfassendes Konzept hierfür, das sich bereits bewährt hat und mit kleinen Modifikationen einfach übernommen werden könnte, existiert jedoch nicht. In Anbetracht des Umfanges des Lernprozesses, des Ausmaßes der Veränderungen, die diese Umstellung im Unternehmen mit sich bringen werden, sowie der berechtigten Forderungen nach einem schrittweise geplanten Übergang, der der bisherigen Unternehmensorganisation und den Mitarbeitern eine Anpassung ohne größere Friktionen ermöglicht, ist darüber hinaus anzunehmen, daß ein derartiges Konzept wohl auch in naher Zukunft noch nicht existieren wird.

Es ist jedoch heute schon möglich, aus den Erfahrungen einiger weniger Unternehmungen, die angefangen haben, Teilelemente einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik in ihre Organisationsstruktur einzubauen, grundlegende Erkenntnisse zur optimalen Implementierung einer solchen Politik zu gewinnen[133].

Diese Erfahrungen zeigen deutlich, daß die Einrichtung einer internen oder externen gesellschaftsbezogenen Berichterstattung nur ein erster Schritt ist, der automatisch die Ausweitung des unternehmenspolitischen Konzeptes auf die anderen Elemente einer gesellschaftsbezogenen Politik nach sich

zieht. Unternehmensleitungen, die bereit sind, den Lernprozeß durch die Aufstellung einer Sozialbilanz zu beginnen, sollten daher die weiteren Schritte im Hinblick auf die Implementierung anderer Elemente einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik sofort mit in die Planung aufnehmen, um nicht durch eine Automatik der Entwicklung überrascht zu werden, und um nicht durch den ersten Schritt Erwartungen im Unternehmen und unter seinen wesentlichen Bezugsgruppen zu stimulieren, die ein Stoppen der weiteren Entwicklung nur unter entsprechenden Vertrauensverlusten ermöglichen würde. Die bisherigen Erfahrungen zeigen aber auch, daß selbst hochmotivierte Unternehmensleitungen Schwierigkeiten bei der Implementation eines solchen Systems haben. Diese Schwierigkeiten reichen von Problemen der inhaltlichen Kompetenz für die neuen Aufgaben, Mangel an geeignetem Personal — da es eine hierauf ausgerichtete Ausbildung unternehmensextern nicht gibt und die Mitarbeit an diesen Fragen eine selten zu findende Kombination von unternehmerischer Motivation mit der Fähigkeit in gesamtgesellschaftlichen Kategorien zu denken erfordert — bis hin zur Entwicklung von Koordinierungsmechanismen und der Erweiterung der Aufgaben so traditioneller Unternehmensbereiche wie es das betriebliche Rechnungswesen darstellt[134].

Trotz dieser Schwierigkeiten zeigen jedoch die Erfahrungen von Unternehmensleitungen, die im Schumpeter'schen Sinne wirklich unternehmerisch denken und handeln, d.h., stets „etwas Neues wagen"[135], daß ein Rahmen für einen Lernprozeß des Unternehmens entwickelt werden kann, der bei allen aufgezeigten Schwierigkeiten die Implementation einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik ermöglicht.

Die folgenden Ausführungen geben den typischen Prozeß der Implementation einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik wieder, so wie er von R. Ackerman im Rahmen seiner Forschungen in mehreren multidivisionalen Unternehmungen beobachtet werden konnte[136]:

Die erste Phase besteht fast ausschließlich aus Lernprozessen und Aktivitäten der engeren Unternehmensleitung oder sogar nur einzelner Mitglieder dieser Gruppe. Sie beginnt damit, daß das Problem der notwendigen Integration gesellschaftlicher Dimensionen in die Entscheidungsprozesse erkannt und durch ein Verständnis der Veränderungen in der sozialen Umwelt des

Unternehmens, das Ziel der langfristigen Gewinnerzielung oder die Philosophie der gesellschaftlichen Verantwortung der unternehmerischen Entscheidung begründet wird. Üblicherweise beginnen dann Mitglieder der Unternehmensleitung diese Probleme in öffentlichen und betriebsinternen Vorträgen in zunehmendem Umfang anzusprechen und in Organisationen und Komitees aktiv zu werden, die sich speziell diesen Fragen widmen. Diese Phase ist im wesentlichen abgeschlossen mit einem hohen Bewußtseinsstand der Unternehmensleitung für diese Probleme und mit der Erkenntnis, daß die Unternehmensziele entsprechend geändert werden müssen. Es ist typisch für diese erste Phase, daß die Unternehmensleitung in der Regel nur wenig Verständnis bei den Managern in den einzelnen Unternehmensbereichen, Divisions oder Funktionen, findet, vor allem dadurch, daß die Ziele noch unklar und nicht Bestandteil der Führungsrichtlinien und der Leistungsbeurteilung dieser Manager sind. Empfehlungen der Unternehmensleitung, auch wenn sie in vielen internen Gesprächen geäußert werden, werden daher weitgehend ignoriert: Die Leiter der einzelnen Bereiche sind fast ohne Ausnahme nicht bereit, das ökonomische und finanzielle Ergebnis ihrer Einheit zu Gunsten vager gesellschaftlicher Ziele zu gefährden. Diese erste Phase kann — so zeigen R. Ackermans Forschungen — von mehreren Monaten bis hin zu mehreren Jahren dauern[137].

Die zweite Phase beginnt damit, daß eine spezielle Stabsfunktion bei der Unternehmensleitung eingerichtet wird, bzw. daß bestehende Stabsabteilungen beim Vorstand ihren Aufgabenbereich entsprechend erweitern. In den Organisationsplänen US-amerikanischer Unternehmen tauchen typischerweise Funktionen wie „Vice President or Director of Urban Affairs, Environmental Affairs, Minority Relations, Community Relations" o.ä. auf. In europäischen Unternehmungen, soweit sie schon bis zu dieser zweiten Phase vorgestoßen sind, übernehmen meist die Leitungen der Public Relations oder Planungsabteilungen oder auch persönliche Assistenten der Unternehmensleitung diese Aufgaben. Diese Personen fassen die Aufgabe typischerweise weit technischer als die Unternehmensleitung selbst an, d.h. sie versuchen zur Ergänzung und besseren Fundierung der gleichzeitig weiterlaufenden, mehr unternehmensphilosophisch motivierenden Aktivitäten der Unternehmens-

leitung, detaillierte Informationen über die Inhalte und Forderungen der Gesellschaft und ihrer einzelnen Subgruppen an das Unternehmen zu erheben und entsprechende Daten zu diesen Bereichen im Unternehmen zu sammeln. Dieser Prozeß erfolgt in der Regel unter Mitarbeit externer Berater und Wissenschaftler, die nicht nur entsprechendes Fachwissen in den Prozeß einbringen, sondern auch helfen, die organisatorischen Widerstände gegen eine solche Datenerhebung — oft das Hauptproblem der Phase zwei — zu überwinden. Üblicherweise wird spätestens in dieser Phase die Notwendigkeit einer Umstellung der Managementstruktur und Ergänzung des bisherigen Systems erkannt, die dann meist dazu führt, daß entsprechende Komitees gegründet werden, die neben den mit diesen Fragen beauftragten Stäben und externen Wissenschaftlern, Mitarbeiter der verschiedenen Funktionen und hierarchischen Ebenen der einzelnen Unternehmensbereiche einschließen — eine Politik, die gleichzeitig die spätere Implementierung vorbereitet. Diese Ausschüsse laufen meist unter der Bezeichnung „Social Responsibility Committee", „Social Audit Group", „Social Policy Task Force" o.ä.. Wird schon in dieser Phase ein starker konkreter gesellschaftlicher Druck auf das gesamte Unternehmen oder einzelne Teilbereiche ausgeübt, wie es z.B. in den vergangenen Jahren oft bei den Fragen des Umweltschutzes der Fall war, dann dient diese Kommission vielfach auch als Mittler zwischen den entsprechenden Unternehmensbereichen und den einzelnen gesellschaftlichen Gruppen.

Soweit dieses Komitee versucht, Empfehlungen zur Verhaltensänderung einzelner Unternehmensbereiche, d.h. zur stärkeren Berücksichtigung gesellschaftlicher Aspekte in den täglichen Entscheidungen, zu geben, ist auch hier, wie in Phase eins, meist festzustellen, daß die Lasten der täglichen Entscheidungen und auch das Fehlen eines Systems der Leistungsbeurteilung, das solches Verhalten belohnt, meist dazu führt, daß diese Bemühungen fehlschlagen. R. Ackerman zitiert in diesem Zusammenhang die Aussagen eines Environmental Control Directors, die sehr typisch für diese Situation sind: „Wir finden uns fast immer in der Situation , sowohl Vorwürfe zu ernten, wenn wir etwas tun, als auch unter der Anklage zu stehen, nichts zu tun. Von der Außenwelt werden wir verdächtigt, wenn wir betonen, daß das Unternehmen alles tut, was es kann. Dann, wenn wir

für ein Programm innerhalb des Betriebes argumentieren, werden wir angeklagt, Geld zu verschwenden. Die Betriebsleiter sehen oft nicht, daß die langfristigen Kosten weitaus höher sind, wenn sie bestimmte Aktionen heute nicht durchführen"[138].

Diese Erkenntnis sowie der Umfang des Informationssystems, das von der Spezialistengruppe mittlerweile entwickelt wurde, legt dann die Grundlagen für die Phase drei, die schrittweise Einführung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik. Das Informations- und Rechnungswesen nimmt die neuen Daten in zunehmendem Umfang in den Kreis der routinemäßig erhobenen Informationen auf, gesellschaftsbezogene Aspekte werden in die Unternehmensplanung einbezogen. Gleichzeitig ändert die Unternehmensleitung die Leistungsbeurteilungskriterien für das mittlere und untere Management, die jetzt die gesellschaftsbezogenen Ziele der Unternehmensplanung ebenso wie die ökonomischen Ziele enthalten. Das Ergebnis zeigt sich in einer zunehmenden Implementation der gesellschaftsbezogenen Ziele. Die externe Sozialbilanz kann dann über erste Erfolge berichten.

4.5.3. Planung und Kontrolle gesellschaftsbezogener Aufgaben — ein Vorschlag zur praktischen Durchführung.

Die Integration gesellschaftsbezogener Ziele in das Managementsystem bedarf, soll sie Erfolg haben, schon zu einem relativ frühen Zeitpunkt eines Konzeptes, nach dem die Planung und Kontrolle der gesellschaftsbezogenen Aufgaben des Unternehmens vorbereitet, durchgeführt und überwacht werden kann. Darüberhinaus muß ein solches Konzept als Rahmen für die Ermittlung der wesentlichen positiven wie negativen gesellschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit und ihrer gestaltenden Veränderung dienen können.

Ein solches Rahmenkonzept für die Planung und Kontrolle gesellschaftsbezogener Aufgaben kann in der ersten Phase der Entwicklung im wesentlichen ein einfaches Schema sein, das es dem mit diesen Aufgaben bedachten Stab oder der entsprechenden Task Force erlaubt, die einzelnen Elemente eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems zu erfassen und in übersichtlicher Form darzustellen. In dem Umfang, in dem dann die gesellschaftsbezogenen Aufgaben in die einzelnen Ele-

Tabelle 29: Planungs- und Kontrollschema für gesellschaftsbezogene Aufgaben

Aufgabenbereich: Unternehmen – physische Umwelt					Planung					
Aufgabengebiet	Aufgabe	gemessene Variable	augenblickl. Stand	Informationsbasis	augenblickl. gesetzliche Standards	erwartete gesetzliche Standards	Durchschnitt Industrie	größter Konkurrent	Langfrist-Zielsetzung	Einzelziele
Luftverschmutzung	Reduktion SO_2-Ausstoß	Prozent SO_2 in cm^3 Rauchabgabe im Durchschnitt aller Betriebsstätten	10%	Messung der techn. Direktion vom 7.1.74	keine	5%	9%	8%	Reduktion auf 3% in 1979	1974 Reduktion auf 8%, 1976 Reduktion erweiterte gesetzl. Standards, 1978 Reduktion auf 3%
Aufgabenbereich: Unternehmer – Abnehmer										
Aufgabengebiet	Aufgabe									
Produktionssicherheit	Reduktion von Verbrennungsunfällen bei Produkt A	Unfall pro 1 Million Nutzungsakte	30	Umfrageergebnis	keine	keine	unbekannt	40	Reduktion auf 20 Unfälle pro 1 Million Nutzungsakte	

mente des traditionellen Managementsystems integriert werden, sind weitergehende Ausweitungen des Aufgabenbereiches der einzelnen Betriebsfunktionen erforderlich. Hierfür können jedoch, über die oben beschriebenen allgemeinen Anforderungen hinaus, dem heutigen Stand der Entwicklung entsprechend noch keine detaillierte organisatorische Konzepte entwickelt werden.

Ein Vorschlag für ein Rahmenkonzept der Planung, Überwachung und internen Berichterstattung, der als erster Schritt zur Entwicklung der einzelnen Elemente eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems angesehen werden kann, ist in *Tabelle 29* wiedergegeben[139] . Der erste Teil des Schemas dient der Planung der gesellschaftsbezogenen Aufgaben, im zweiten Teil werden die wesentlichen Daten zur internen und externen Berichterstattung (Sozialbilanz) erfaßt. Das Schema ist bewußt sehr allgemein und breit konzipiert, so daß es als Gesamtrahmen für den Lernprozeß des Unternehmens bei Einführung eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems dienen kann.

				Kontrolle und Berichterstattung			
Programm	verantwortl. für Durchführung	Relative Bedeutung der Aufgabe in der Leistungsbeurteilung	geschätzte Kosten	Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität	technische Veränderungen in der Leistungsperiode	technische Aufwendungen	Erzielte gesellschaftliche Nutzen (+); verbleibende gesellschaftliche Kosten (−)
a) Umbau der b) Kaminanla- c) ge Werk I d) .... e)		20%	10 Mill. DM	Reduktion des SO_2-Ausstosses	von 10% auf 8% aller Betriebsstätten		(+) Reduktion Belastungsindex Luft 3%
a) Einbau von Schutzfiltern in neue Produkte b) Werbekampagne für Einbau von Schutzfiltern in bereits verkaufte Geräte c) Informationsschrift für Werkstätten über Umbauarbeiten			a) 13 DM je Stück b) 1,5 Mill. DM c) 10.000 DM	Reduktion von Unfällen			

Es integriert das Konzept einer „Process Audit"[140], d.h., die Überwachung und Berichterstattung über Programme zur Reduzierung gesellschaftlicher Kosten und zur Lösung allgemeiner sozialer Probleme mit dem weitergehenden Bemühen, die tatsächlichen gesellschaftlichen Nutzen und Kosten der Unternehmenstätigkeit zu erfassen und hierüber Rechenschaft abzulegen[141].

Ausgangspunkt des Schemas ist die Erfassung der wesentlichen Aufgaben und Problemgebiete, die das Unternehmen auf Grund seiner regulären Geschäftstätigkeit oder als Folge spezieller Programme zur Lösung sozialer Probleme beeinflußt (Social Inventory). Diese Aufstellung von Problemen und Aufgaben sollte sowohl solche Gebiete erfassen, die als Kategorien gesellschaftlicher Nutzen und Kosten des Unternehmens im Planungszeitpunkt von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung sind, als auch solche, von denen aufgrund der Veränderungen gesellschaftlicher Trends zu erwarten ist, daß sie mittel- oder langfristig stärkere Beachtung finden müssen. Die einzelnen Aufgabengebiete werden sodann in den vier Aufgabenbereichen:

○ Unternehmen — physische Umwelt
○ Unternehmen — Arbeitnehmer
○ Unternehmen — soziale Umwelt
○ Unternehmen — Abnehmer

zusammengefaßt, wobei gleichzeitig die an das Unternehmen herangetragenen, in der Zukunft zu erwartenden oder aus einer sozialen Verantwortung des Managements heraus zu übernehmenden konkreten Aufgaben spezifiziert werden. Diese Spezifikation schließt neben der exakten Bezeichnung der jeweiligen Aufgabe auch die Angabe der hier zu messenden Variablen, der augenblicklichen Situation des Gesamtunternehmens oder bei stärkerer detaillierter Planung auch einzelner Betriebsstätten auf diesem Gebiet sowie der Informationsquelle für diese Daten ein. Soweit erhältlich sollten auch Informationen über die Situation bei den wichtigsten Konkurrenzunternehmen, Durchschnittswerte des entsprechenden Wirtschaftszweiges, augenblickliche und erwartete gesetzliche Normen mit in diese Planungsunterlagen einbezogen werden. Das Schema sieht entsprechende Kategorien als Beispiele vor, die jedoch in manchen Bereichen abgewandelt werden müssen, um der speziellen Situation des Unternehmens stärker gerecht werden zu können.

Für alle diejenigen gesellschaftlichen Aufgaben, die das Unternehmen in der Planungsperiode, die im hier angegebenen Beispiel als längerfristig mit fünf Jahren angesetzt ist, übernehmen will, werden sodann in der Spalte „Langfristzielsetzung" die entsprechenden Ziele angegeben. Für solche gesellschaftsbezogenen Aufgaben, die das Unternehmen von sich aus nicht in Angriff nehmen will oder nicht übernehmen kann, bleibt diese Zielsetzungsspalte ebenso wie die folgenden spezifischen Planungsangaben frei; sie werden jedoch im Rahmen der zweiten Hälfte des Schemas, der Kontrolle und Berichterstattung, als Negativposition innerhalb der Kategorien „Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität" und „erzielter gesellschaftlicher Nutzen/verbleibende gesellschaftliche Kosten" wieder aufgeführt.

Diejenigen Aufgaben jedoch, zu deren Lösung das Unternehmen in der Planungsperiode beitragen will, werden in den weiteren Planungsprozeß einbezogen: Auf der Basis der Langfristzielsetzung werden Unterziele für die jeweiligen Planungsperioden festgelegt und entsprechende Programme zur Erreichung dieser Teilziele spezifiziert. Gleichzeitig werden die für die

Durchführung dieser Programme verantwortlichen Bereiche und Personen benannt, geschätzte Kosten ausgewiesen sowie im Hinblick auf die Leistungsbeurteilung die relative Bedeutung angegeben, die der Erreichung des speziellen Unterzieles im Vergleich zu anderen, vor allem den finanzwirtschaftlich ökonomischen Zielen, beigemessen wird.

Die Kontroll- und Berichterstattungssektion des Schemas weist zunächst noch einmal die spezifische Aufgabe in der Rubrik „Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität" aus und gibt sodann einen Überblick über die tatsächlichen Veränderungen in der Leistungsperiode und den hiermit verbundenen Kosten. In der letzten Spalte wird dann der erzielte gesellschaftliche Nutzen ausgewiesen, wobei je nach Umfang der Berichterstattung, Kosten der Datenerhebung oder Problemgebiet auch sekundäre oder höherrangige Nutzen sowie evtl. auftretende negative Nebenwirkungen mit einbezogen werden können.

Diese Daten der Kontroll- und Berichterstattungssektion des Rahmenkonzeptes können sodann als Grundlage für eine entsprechende externe gesellschaftsbezogene Rechenschaftslegung des Unternehmens (Sozialbilanz) herangezogen werden, wobei Umfang und Inhalt der Veröffentlichung sowohl von der Bereitschaft des jeweiligen Management diese Daten den speziellen Bezugsgruppen und der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich zu machen abhängt, als auch von der Fähigkeit dieser Gruppen, derartige Daten mit in ihre Kontroll- und Feedback-Funktion einzuschließen.

Das hier vorgelegte Rahmenschema für die Planung, Durchführung und Kontrolle gesellschaftsbezogener Aktivitäten des Unternehmens ist selbstverständlich noch weit entfernt von dem, was letztlich als umfassendes Konzept in das traditionelle Managementsystem und seiner einzelnen Elemente integriert werden muß. Es ist vielmehr als ein erster Vorschlag für den Start der Lernkurve und als Denkanregung für diejenigen zu verstehen, die aktiv an der Entwicklung einer umfassenden Sozialbilanz im Rahmen einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik arbeiten wollen.

4.6. Veröffentlichung der gesellschaftsbezogenen Planung: Der nächste Schritt?

Die bislang diskutierten Konzepte des Social Accounting bis hin zu einem gesellschaftsbezogenen Managementsystem leiden unter einem wesentlichen Mangel, nämlich, daß sie zwar versuchen, die Erwartungen der Gesellschaft im allgemeinen und der speziellen Bezugsgruppen des Unternehmens im besonderen im Rahmen der Social Forecasting-Funktion zu erfassen und in die Entscheidungen über die gesellschaftsbezogenen Ziele des Unternehmens einzubeziehen, daß aber diese Gruppen an dem Entscheidungsprozeß selbst nicht beteiligt sind. Damit ist aber augenblicklich die Frage nach der Legitimation der Unternehmensleitung gestellt, nach dem Recht einen vielleicht sogar nicht unwesentlichen Teil der finanziellen und organisatorischen Ressourcen des Unternehmens für bestimmte von ihr selbst ausgewählte Ziele der Gesellschaft bereitzustellen, in Anbetracht der Knappheit dieser Ressourcen jedoch andere gesellschaftliche Forderungen zurückzustellen.

Trotz intensiver Analyse der gesellschaftlichen Umwelt muß davon ausgegangen werden, daß die Unternehmensführung letztlich oft die Maßstäbe zur Beurteilung fehlen, „ob die eigeninterpretierten Interessenlagen den tatsächlichen Interessenlagen der Bezugsgruppen entsprechen und ob der von der Unternehmensführung gewollte Kompromiß den Vorstellungen der Bezugsgruppen nahe kommt"[142]. Hinzukommt, daß die Unternehmensleitung diese Auswahl nicht völlig einflußfrei vornehmen wird, da verschiedene Bezugsgruppen völlig unterschiedliche Einflußmöglichkeiten auf diese Entscheidung besitzen. So ist anzunehmen, daß in diesem Prozeß der Prioritätenbestimmung die Interessen der Kapitaleigner und Arbeitnehmer, bedingt durch ihre Vertretung in den Aufsichtsorganen des Unternehmens, weit stärker berücksichtigt werden als z.B. die der Vielzahl der Abnehmer des Produktes eines Unternehmens der Konsumgüterindustrie, die, wie Untersuchungen der Konsumerismus-Bewegung zeigen[143], nur über den Kaufakt einen völlig unzulänglichen Einfluß auf Fragen wie z.B. Sicherheit oder Lebensdauer des Produktes haben.

Es wird sich daher als erforderlich erweisen, im Rahmen der weiteren Forschung und Implementation eines gesell-

schaftsbezogenen Managementsystems, organisatorische Konzepte zu entwickeln, die eine Lösung dieses Legitimationsproblems, unter Berücksichtigung unseres heutigen Demokratie-Verständnisses und der zunehmenden Emanzipationstendenzen der Bevölkerung, zu entwickeln. Diese Konzepte sollen jedoch die Notwendigkeit einer engen Verknüpfung von Entscheidungsgewalt und Verantwortung für die Durchführung berücksichtigen, die wahrscheinlich wesentlich für die erfolgreiche Durchführung der gesellschaftsbezogenen Pläne sind.

Die Entwicklung solcher Konzepte erscheint als eine naheliegende Fortsetzung der Forschung zur Sozialbilanz, die ja auch darauf aufbaut, daß die von ihr veröffentlichten Expost-Informationen über gesellschaftliche Kosten und Nutzen, von den einzelnen Bezugsgruppen als Grundlagen von Feeback-Prozessen verschiedenster Art genutzt werden.

Im Hinblick auf die Partizipation der Bezugsgruppen bei der Bestimmung der Prioritäten einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik bieten sich im Augenblick drei Ansätze an, die in ihren Vor- und Nachteilen zu diskutieren wären:
schung zu diskutieren wären:

1. Die Entwicklung einer interessenpluralistischen Unternehmensverfassung.
2. Die Übertragung von Partizipationsmodellen, die vornehmlich im Rahmen des Technology Assessment-Konzeptes entwickelt wurden.
3. Eine Veröffentlichung der gesellschaftsbezogenen Planung des Unternehmens.

Das Konzept einer interessenpluralistischen Unternehmensverfassung würde die Einrichtung eines Beratungs- und Entscheidungsgremiums vorschlagen, das in Zusammenarbeit mit den Managern des Unternehmens die Prioritäten bei den gesellschaftsbezogenen Aktivitäten festlegt[144]. Dieser Ansatz zur Lösung des Legitimationsproblems wäre ein Konzept, das vor allem für den deutschen Wirtschaftsraum naheliegen könnte: Ein erweiterter Aufsichtsrat, in dem nicht nur Kapitaleigner und Arbeitnehmervertreter, sondern auch Repräsentanten anderer gesellschaftlicher Gruppen vertreten wären, könnte als gleichsam verkleinertes Spiegelbild der gesamtgesellschaftlichen Kräfte und Interessentengruppen das Management bei diesem Auswahlprozeß unterstützen. Die Aufsichtsratsgremien der

Rundfunkanstalten mögen hier als Denkmodell gelten. Dieser Ansatz, so leicht er auch das Legitimationsproblem für die gesellschaftsbezogenen Aufgaben des Management zu lösen scheint, ist jedoch mit wesentlichen Nachteilen verbunden. Solche Gremien tendieren im wesentlichen dazu, ein Treffpunkt der großen, organisierten Gruppen in der Gesellschaft zu sein und sind damit eine ebenso oligarchische Institution, wie sie die Unternehmung selbst bei der Übernahme sozialer Aufgaben ohne Entwicklung eines entsprechenden Kontrollmechanismus darstellen würde. Eine Repräsentation der Probleme sozialer Randgruppen, deren Interessen im Rahmen einer um die Reduzierung der sozialen Kosten des Unternehmens bemühten Planung oft von großer Bedeutung sind, wäre hierdurch nicht gewährleistet. Hinzu kommt, daß derartige Gremien im Laufe der Zeit zu Inflexibilität tendieren und als „Erbhofpositionen" für bestimmte soziale Gruppen nicht mehr die Beratung und Kontrolle über sich verändernde Problemgebiete erfüllen können.

Im Gegensatz dazu haben die im Rahmen des Technology Assessment diskutierten Partizipationsmodelle[145] den Vorteil, als ad-hoc Institutionen diese Flexibilität zu besitzen und gleichzeitig auch für eine entsprechende Repräsentation sozialer Randgruppen sorgen zu können. Eine Übertragung dieses Konzeptes auf die gesellschaftsbezogene Planung des Unternehmens würde bedeuten, daß zu Beginn einer jeden Planungsperiode derartige Gremien einberufen oder gewählt werden und beratend bei der Aufstellung der gesellschaftsbezogenen Planung des Unternehmens tätig würden. Der ad hoc Charakter dieser Gremien würde jedoch mit sich bringen, daß sie tendenziell nur äußerst wenig Einfluß auf den Prozeß der Prioritätensetzung hätten und damit Gefahr laufen würden, mehr der Scheinlegitimation zu dienen als wirkliche Repräsentationsfunktionen der Gesellschaft zu erfüllen. Hinzu kommt, daß es wahrscheinlich schwerfallen wird, für die Vielzahl, der in diesem Zusammenhang besonders interessierenden Groß- und Größtunternehmungen, einen effizienten allgemein akzeptierten Auswahlmechanismus zu finden, so daß hier noch zusätzliche Nachteile gegenüber der Institutionalisierung eines permanenten Beratungs- und Entscheidungsgremiums im Rahmen einer pluralistischen Unternehmensverfassung entstehen würden.

Eine konsequente Weiterentwicklung der Grundgedanken des Corporate Social Accounting, die Verhaltenssteuerung des Unternehmens im Hinblick auf gesamtgesellschaftlich relevante Dimensionen durch Aufbau entsprechender Informations- und Feedbackmechanismen zu erreichen, wäre der Gedanke einer Veröffentlichung der gesellschaftsbezogenen Planung des Unternehmens zu einem Zeitpunkt vor Beginn der jeweiligen Leistungsperiode. Dieses Konzept sieht vor, daß die Unternehmensleitung aufgrund der Information über die gesellschaftlichen Probleme und ihre Dringlichkeiten, die sie durch die Social Forecasting Funktion im Rahmen der gesellschaftsbezogenen Unternehmensplanung erhält, ein Programm aufstellt, das zeigt, welche sozialen Kosten der Unternehmenstätigkeit in der Planungsperiode vordringlich reduziert werden sollen und welcher gesellschaftlicher Probleme sich das Unternehmen darüberhinaus noch annehmen will[146]. Soweit es möglich ist, werden exakte, qualitative Ziele, entsprechende Unternehmensstrategien und Budgets bekannt gegeben. Die Ergebnisse dieser gesellschaftsbezogenen Planung werden ebenso wie die vergangenheitsbezogenen Sozialbilanzen den einzelnen Bezugsgruppen der Unternehmung zugänglich gemacht, die dann mittels verschiedenster Formen gesellschaftlichen Druckes vor Inkraftsetzung des Planes entsprechende Revisionen herbeiführen können, ebenso wie sie aufgrund der Information der vergangenheitsbezogenen Sozialbilanz Feedback- und Kontrollfunktionen ausüben.

Eines der wenigen Unternehmungen, die dieses Konzept in ersten Ansätzen praktiziert, ist die Quaker Oats Company, die jährlich einen Social Progress Plan für das kommende Geschäftsjahr veröffentlicht. *Tabelle 30* zeigt in Ergänzung zu *Tabelle 16*, die die vergangenheitsbezogene Rechenschaftslegung im Hinblick auf die Employment Opportunities wiedergibt, die gesellschaftsbezogene Planung des Unternehmens in diesem Bereich. Im Gegensatz zu den korrespondierenden Positionen in der Sozialbilanz, die in spezifischen quantitativen Größen über das Erreichte berichten, ist die veröffentlichte Planung weitaus vager. Sie gibt z.B. keine genauen Zahlen über die geplanten Neueinstellungen von Minoritäten und sagt auch nichts darüber aus, welche der geplanten Aktivitäten ein Teil einer wirklich gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik ist, und was einfach

in Erfüllung bestehender Gesetze und Vorschriften getan wird. Ein gleiches gilt für andere kritische Bereiche des Untenehmens, wie Umweltschutz oder Probleme des Konsumerismus. Trotz dieser Nachteile zeigt das Beispiel der Quaker Oats Company jedoch, daß auch heute schon praktikable Ansätze im Bereich der gesellschaftsbezogenen Planung vorhanden sind, die selbstverständlich verbesserungs- und erweiterungsbedürftig sind.

Bewertet man die Möglichkeiten, die eine solche Veröffentlichung der gesellschaftsbezogenen Planung des Unternehmens bietet, so wäre bei aller Vorsicht, die die geringe Erfahrungsbasis erfordert, folgendes anzumerken: Ebenso wie bei der Sozialbilanz im Hinblick auf die vergangenheitsbezogene Rechnung bleibt auch hier abzuwarten, ob genügend Feedback- und Kontrollfunktionen von der Öffentlichkeit, vor allem von den sozialen Randgruppen wahrgenommen werden, und ob diese genügend Einfluß haben werden, um Änderungen der Planung herbeizuführen und damit zu erreichen, daß die gesellschaftsschaftsbezogene Planung im Unternehmen stärker auf die eigeninterpretierten Interessenlagen der Bezugsgruppen abgestellt wird. Wenn dieses jedoch erreicht wird, könnte durch diesen Feedback-Prozeß das Problem der Legitimation einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik auch ex ante einer Lösung näher gebracht werden.

Tabelle 30: Die Veröffentlichung der gesellschaftsbezogenen Planung: ein Beispiel aus dem Social Progress Plan for Fiscal 1973 der Quaker Oats Company *

A. Affirmative Aktionsziele

Es ist beabsichtigt, in stärkerem Maße als vorher Personen aus Minoritätsgruppen anzustellen und den Aufstieg von Minoritäten und Frauen in Facharbeiter- und Angestelltenpositionen zu fördern. Vor allem ist geplant, daß mehr Personen aus diesen Gruppen an Weiterbildungsprogrammen, die zur gewünschten vertikalen Mobilität beitragen sollen, teilnehmen.

Unser Hauptziel für 1973 wird es sein, die sich durch Expansion oder Fluktuation ergebenden Beschäftigungsmöglichkeiten so zu nützen, daß der Anteil von Minoritäten und Frauen in gehobeneren Positionen die entsprechenden Durchschnittswerte desselben Industriezweiges übertrifft, und bei allen anderen Stellen der Anteil der Minderheitsgruppen in einem günstigen Verhältnis zu den in der Region verfügbaren Arbeitskräften steht.

Unsere Subziele sind daher darauf ausgerichtet, den Aufstieg von Personen aus Minderheitsgruppen und Frauen in höhere Positionen und ihre Beschäftigung in Arbeitsbereichen zu ermöglichen, die ihnen früher verschlossen waren.

B. Weiterbildung

1. Für 1973 planen wir die Fortführung unserer gegenwärtigen Weiterbildungsprogramme und die Einführung von zusätzlichen Programmen für tariflich und übertariflich bezahlte Arbeitnehmer über (1) Schnelllesen, (2) Korrespondenz und (3) Rhetorik. Wir rechnen damit, daß etwa 200 Mitarbeiter an dem Schnellesekurs teilnehmen werden, von denen 50 Personen tariflich bezahlte Mitarbeiter sein werden. 50 Mitarbeiter werden am Rhetorikkurs teilnehmen, von denen die Hälfte tariflich bezahlte Arbeitnehmer sein werden.
2. Wir beabsichtigen, die Kurse über Grundzüge der Mathematik, Lesen und Rechtschreibung für angelernte Arbeitnehmer zu erweitern und einen Kurs über rationale Geldverwendung in der privaten Haushaltsführung einzuführen.
3. Spanischkurse werden weiterhin in unserem Rosemont Betrieb durchgeführt und auf unseren Betrieb in Elizabeth, New Jersey, ausgedehnt.
4. Wir planen, das Bewußtseinsbildungsprogramm (Seminare über die Durchsetzung der Chancengleichheit) in der Hauptverwaltung in Chicago und allen größeren Betrieben durchzuführen, um die Durchsetzung unseres affirmierten Aktionsplans zu gewährleisten.
5. Unser Praktikantenprogramm wird auf sieben Praktikanten/Studenten erweitert, die wir, wie in früheren Jahren, nach ihrem Examen anzuwerben versuchen. Wir werden untersuchen, ob es zweckmäßig ist, dieses Programm auch auf andere Betriebe auszudehnen.

C. National Alliance of Businessmen

Im Zusammenhang mit der Anstellung von benachteiligten Arbeitern und Kriegsheimkehrern werden wir weiterhin mit NAB zusammenarbeiten.

D. Kommunale Tätigkeit

1. Die Bemühungen in allen Betrieben der Quaker Oats Company zielen weiter daraufhin, die Belegschaft dafür zu gewinnen, am kommunalen Leben teilzunehmen. Jeder Betrieb soll kommunale Aktionsziele in seinen Aktionsplan aufnehmen.
2. Es wird angestrebt, die Fernkurse über Lebensmitteleinzelhandel auf andere Orte auszudehnen. Kurzfristig kann dies in Detroit, Elizabeth und Kansas City geschehen.
3. Wir werden weiterhin die Aktivitäten unserer Arbeitnehmer aus Minderheitsgruppen an verschiedenen Standorten fördern, die an „Career Days" und anderen Programmen teilnehmen, in denen die Jugendlichen motiviert werden sollen sich weiterzubilden.

E. Anwerbung von Mitarbeitern

Wir werden uns weiterhin bemühen, in Universitäten und Fachschulen Mitarbeiter aus Minderheitengruppen anzuwerben, um den Zugang von qualifizierten Kräften aus Minderheiten und Frauen in Führungs- und Führungsnachwuchspositionen zu erhöhen. Insbesondere werden wir uns bemühen, Absolventen von acht vorwiegend schwarzen Hochschulen, drei Colleges im Südwesten Amerikas und zwei Frauen-Colleges anzuwerben, um eine höhere Anzahl von Schwarzen, Amerikanern spanischer Abstammung und Frauen zu beschäftigen.

* Freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers

5. Gelöst oder ungelöst – praktische Probleme bei der Aufstellung und Analyse von Sozialbilanzen

Die Diskussion um die sich langsam herausbildende neue Stellung und Aufgabe des Unternehmens in den hochentwickelten marktwirtschaftlich-kapitalistisch organisierten Wirtschaftsordnungen hat gezeigt, daß die unter dem Schlagwort „Sozialbilanzen" diskutierten Konzepte eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems eine zentrale Rolle bei der Implementation des humanen Kapitalismus als eine den gesellschaftlichen Trends entsprechende Fortentwicklung der marktwirtschaftlichen Ordnung spielen. Daß die Entwicklung von Elementen eines solchen gesellschaftsbezogenen Managementsystems möglich ist, dürfte wohl aus der Fülle der in den voranstehenden Kapiteln dargestellten ersten Ansätzen deutlich geworden sein, auch wenn die für jede Anfangsphase eines gemeinsam von Wirtschaftspraxis und Wissenschaft entwickelten neuen Konzeptes typische Vielfalt der Versuche vielleicht zunächst verwirrend erscheinen mag. Neben der notwendigen Integration und Systematisierung der verschiedenen Ansätze und einer sich daraus hoffentlich ergebenden, zumindest teilweisen Standardisierung, die in den kommenden Jahren Schwerpunkt der Forschung vornehmlich im europäischen Raum sein dürften[1], gilt es in dieser Darstellung noch einige zentrale Probleme bei der Aufstellung und Analyse von Sozialbilanzen als erstem Schritt in der Entwicklung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik zu diskutieren. Wesentliches Ziel ist es hierbei, aus den bisherigen Erfahrungen Grundlagen für praxisorientierte Diskussionen und Entwicklungen in den Betrieben zu geben, um so möglichst viele Unternehmungen anzuregen, den ihrer spezifischen organisatorischen Situation angemessenen Lernprozeß zu beginnen.

Die in der folgenden Darstellung angeschnittenen Einzelprobleme erheben keineswegs den Anspruch der Vollständigkeit; es werden vielmehr nur einige der aufgrund der bisherigen Erfahrungen als wesentlich erkannten Probleme behandelt. Bei der konkreten Arbeit an der Entwicklung eines solchen Systems werden sich daher noch eine Fülle zusätzlicher Fragen und Probleme ergeben, die hier nicht erwähnt sind. Ebenso können dem augenblicklichen Stand der Forschung und Entwicklung entsprechend keine endgültigen Lösungsansätze für diese Probleme gegeben werden; die Darstellung im Folgenden wird sich daher im wesentlichen auf die Diskussion von Möglichkeiten beschränken. Ziel ist es, den Bewußtseinsbildungsprozeß und die Diskussion über praktikable Lösungen in möglichst vielen Unternehmungen zu stimulieren, ohne diesen Lernprozeß durch sogenannte Patentlösungen zu beeinflussen.

5.1. Was soll in eine interne oder externe Sozialbilanz aufgenommen werden?

Versucht man Anhaltspunkte dafür zu finden, was heute schon in eine Sozialbilanz, sei sie als externe Rechenschaftslegung zur Information spezifischer Bezugsgruppen eines Unternehmens und der Gesamtgesellschaft bestimmt, oder diene sie als interne Rechnung in erster Linie der Berücksichtigung gesellschaftlicher Auswirkungen und Aspekte in den Entscheidungsprozessen des Unternehmens, so sind im wesentlichen vier zentrale Fragen zu diskutieren:

1. Soll es einen Unterschied zwischen den Positionen einer internen Sozialbilanz und solchen Angaben geben, die in eine externe Rechnungslegung aufgenommen werden?
2. Welche inhaltlichen Bereiche sollen überhaupt in die Darstellung der gesellschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenshandlungen aufgenommen und in welcher Form soll über sie berichtet werden?
3. Wann sollen bestimmte Aspekte der Beziehungen des Unternehmens zur Gesellschaft neu in die Sozialbilanz auf und wann sollen andere herausgenommen werden?
4. Wie sollen die Prioritäten im Hinblick auf den Beitrag der Unternehmen zur Reduktion der von ihnen verursachten so-

zialen Kosten und zur Lösung allgemein dringender gesellschaftlicher Probleme bestimmt werden?

Im Hinblick auf mögliche Unterschiede zwischen der internen und einer veröffentlichten Sozialbilanz muß zunächst noch einmal die langfristig ausgerichtete Forderung erhoben werden, daß der Gesamtumfang der gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens sowohl im Rahmen der internen als auch in den veröffentlichten Sozialbilanzen dargestellt werden soll. Nur so ist letztlich gewährleistet, daß zum einen innerhalb der Unternehmungen Entscheidungen aufgrund einer breit definierten gesellschaftlichen Verantwortung getroffen werden, und daß zum anderen aber auch ein solches Verhalten der Unternehmungen von der Gesellschaft und ihren Subgruppen, vor allem wenn es zu Lasten des eng definierten ökonomischen Gewinns geht, honoriert wird. Darüberhinaus ist eine solche Kongruenz zwischen interner und externer Berichterstattung langfristig für den Aufbau eines effizienten — dem ökonomischen Bereich nachgebildeten — gesellschaftlichen Kontroll- und Feedback-Mechanismus erforderlich. In den kommenden Jahren einer im wesentlichen durch „trial and error" charakterisierten Phase der Entwicklung eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems dürfte es jedoch vor allem auch im Hinblick auf das vermutliche Ausmaß der gesamten sozialen Kosten einzelner Wirtschaftszweige eher zu erwarten sein, daß veröffentlichte Sozialbilanzen — wie bereits dargelegt[2] — in erster Linie in Form hochentwickelter Nutzenrechnungen erstellt werden, d.h. daß in solchen Bereichen, die (wie z.B. Umweltbelastungen oder inhumane Arbeitsplätze) überwiegend Negativpositionen darstellen, nicht über den Gesamtumfang der sozialen Kosten, sondern lediglich über deren Reduktion berichtet wird[3]. Erst mit der weiteren Entwicklung des gesellschaftlichen Verständnisses für diese Zusammenhänge dürfte zunehmend auf den Gesamtkostenansatz auch bei der externen Berichterstattung übergegangen werden[4]. Im Gegensatz hierzu müßte jedoch eine interne Sozialbilanz schon in den ersten Anfangsstufen das Ziel verfolgen, über den Gesamtumfang der gesellschaftlichen Probleme und Nutzen, die durch das Unternehmen bewirkt werden, möglichst umfassend zu berichten. Nur so kann der Unternehmensleitung, wie auch den einzelnen Entscheidungsträgern im mittleren und unteren Manage-

ment, die Datenbasis bereitgestellt werden, die es ihnen letztlich ermöglicht, die besonders drängenden Fragen mit höchster Priorität aufzugreifen und gleichzeitig Informationen über die noch ausstehenden gesellschaftlichen Aufgaben der kommenden Planungs- und Leistungsperioden zu gewinnen.

Versucht man eine allgemein gültige und akzeptierte Regel dafür aufzustellen, welche Positionen eine Sozialbilanz im einzelnen aufweisen sollte, so ist schon bei einem flüchtigen Überblick der einschlägigen Literatur festzustellen, daß eine derartige Aufstellung, die sämtliche Einzelpositionen der Beziehungen des Unternehmens zu seiner gesellschaftlichen Umwelt erfaßt, nicht existiert und wahrscheinlich in einer solchen umfassenden Form in absehbarer Zeit auch nicht existieren wird[5]. Zwei Gründe lassen sich anführen, wenn man dieses Phänomen zu erklären versucht:

1. Die Definition dessen, was letztlich die Gesamtheit der gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens in ihren positiven wie negativen Aspekten darstellt, ist abhängig vom Bewußtseinsstand der jeweiligen Gesellschaft, die als zentraler Bezugsrahmen für das jeweilige Unternehmen anzusehen ist. Der Inhalt der Sozialbilanz, so wie es sich beim heutigen Stand der Forschung darstellt, ist daher also keineswegs als konstant anzusehen, sondern wird im Verlauf der sozioökonomischen Entwicklung ständig Veränderungen und Schwankungen (Problembewußtseinszyklus)[6] unterliegen.
2. Die Forschungen zum Corporate Social Accounting haben bislang noch keine eindeutigen Kriterien dafür gefunden, was in einer bestimmten historischen Periode überhaupt als allgemeine Aufgabenfelder der Unternehmungen im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung anzusehen ist und inwieweit nicht eine Fülle von Nutzen- und Kostenkategorien als lediglich charakteristisch für ein bestimmtes Unternehmen angesehen werden muß.

Die Unternehmensleitung oder auch Forschergruppe, die erwartet in der vorhandenen Literatur schon einen entsprechenden allgemein akzeptierten Aufgaben- und Berichterstattungskatalog zu finden, wird daher in dieser Erwartung enttäuscht werden. Sie wird zunächst nicht umhin können, ein eigenes Problemverständnis zu entwickeln und von sich aus die jewei-

ligen, als bedeutsam erachteten Auswirkungs-, Problem- und damit Berichterstattungsfelder für die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung festzulegen[7]. Die vorliegenden Beiträge zur sozialen Verantwortung des Unternehmens und zum Social Accounting liefern hierzu jedoch wenigstens eine Fülle von Anhaltspunkten und Hinweisen, die eine gute Ausgangsbasis für die Bestimmung des Rahmens und Inhalts des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens für das jeweilige Unternehmen darstellen[8]. Ordnet man diese nach dem Umfang der Information und nach dem Grad der Absicherung durch externe, d.h. nicht ausschließlich durch die Unternehmensleitung oder einen entsprechenden internen Ausschuß festgelegten Entscheidungsregeln für die Aufnahme oder Nichtaufnahme eines bestimmten Aspektes in die gesellschaftsbezogene Rechenschaftslegung des Unternehmens, so können verschiedene Stufen der Entwicklung unterschieden werden.

Hierbei handelt es sich im wesentlichen um folgende sechs Kriterien, die als Grundlage für diese Entscheidung herangezogen werden können:

1. *Neu auferlegte gesetzliche Standards und Normen.* Nach diesem Kriterium, das vor allem für den Bereich der sozialen Kosten gilt, werden alle solche Aufgabengebiete in die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung aufgenommen, die in den vergangenen Leistungsperioden durch den Gesetzgeber als Mindest- oder Höchstnormen festgelegt wurden. Das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen gibt hier im wesentlichen den Überblick darüber, in wieweit das Unternehmen, einzelne Betriebe oder auch Betriebsteile diese Standards erreicht oder schon über- bzw. unterschritten haben. Viele Bereiche des Umweltschutzes oder auch der Produkt- oder Arbeitsplatzsicherheit können hierfür als bekannte Beispiele herangezogen werden.
2. *Die Wahrnehmung und das Selbstverständnis des jeweiligen Management im Hinblick auf die zentralen gesellschaftlichen Probleme.* In diesem Fall würde die Liste der in eine Sozialbilanz aufzunehmenden Positionen im wesentlichen vom jeweiligen Management des einzelnen Unternehmens bestimmt. Die unterschiedlichen Motive für die Einbeziehung gesellschaftlicher Aspekte[9] dürften hierbei wesentlich die Entscheidung darüber bestimmen, was im einzelnen im Rahmen

des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens erfaßt und dargestellt werden soll.

3. *Bereits vorliegende Aufstellungen, Listen oder vorgeschlagene Auswahlkriterien.* In diesem Fall könnte sich die Unternehmensleitung bei der Auswahl der Bereiche z.B. auf die in *Tabelle 31* wiedergegebenen Aufgabenfelder im Rahmen einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik beziehen, die vom Committee for Economic Development[10] sowie dem Committee on Accounting for Corporate Social Performance der National Association of Accountants[11] aufgestellt wurden[12]. In ähnlicher Funktion könnten darüber hinaus beispielsweise auch die Empfehlungen für die Erfassung und Berechnung der Aufwendungen für den Umweltschutz in der chemischen Industrie im Hinblick auf den Aufgabenbereich „Unternehmen — physische Umwelt"[13] oder entsprechende Schemata für gesamtgesellschaftliche Indikatoren dienen. Die bereits erwähnten, von D. Linowes vorgeschlagenen Abgrenzungskriterien, die „Guidelines for a Serious Social Account", wie sie von R. Gastil aufgestellt wurden[14], wären ein weiterer Anhaltspunkt, ebenso wie die Problembereiche, die in den externen Social Audits verschiedener Institutionen aufgeführt und analysiert wurden[15].

Tabelle 31: Aufgabenbereiche einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik — der Vorschlag des Committees for Economic Development*

Wirtschaftliches Wachstum und Leistungsfähigkeit

- Erhöhung der Produktivität in der Privatwirtschaft
- Verbesserung der Innovationsbereitschaft und Leistung des Unternehmensmanagements
- Intensivierung des Wettbewerbs
- Kooperation mit der Regierung bei der Entwicklung wirksamer Maßnahmen zur Inflationskontrolle und zur Erzielung eines hohen Beschäftigungsgrades
- Unterstützung fiskalischer und monetärer Maßnahmen zur Erzielung eines stetigen Wirtschaftswachstums
- Mitwirkung bei der Umstellung der Wirtschaft auf die Situation nach dem Vietnam-Krieg

Ausbildung

- Gewährung direkter finanzieller Hilfe an Schulen, einschließlich Stipendien, Subventionen und Studienbeihilfen

*Freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers

- Zuwendungen zur Erhöhung von Schulbudgets
- Zur-Verfügung-Stellen von Ausrüstung und Fachkräften
- Unterstützung bei der Entwicklung von Studienprogrammen
- Beratung und Hilfe bei sonderschulähnlichen Ausbildungsprogrammen
- Einrichtung neuer Schulen, Finanzierung von bestehenden Schulen und Schulsystemen
- Unterstützung bei der Verwaltung und Finanzierung von Colleges

Beschäftigung und Weiterbildung

- Aktive Anwerbung von Unterprivilegierten
- Spezifische Weiterbildung, sonderschulähnliche Ausbildung und Beratung
- Einrichtung von Tagesstätten für Kinder von berufstätigen Müttern
- Verbesserung der Arbeits- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Umschulung von durch Automatisierung oder andere Gründe arbeitslos gewordenen Arbeitern
- Aufstellung von Unternehmensprogrammen zur Beseitigung von Alters- und Krankheitsrisiken
- Soweit erforderlich und sinnvoll, zusätzlich und sinnvoll, zusätzliche Unterstützung von staatlichen Unfall-, Arbeitslosen-, Gesundheits- und Pensionierungssystemen

Bürgerrechte und Gleichheitsprinzip

- Gewährleistung von Beschäftigungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für Minderheitsgruppen
- Erzielung gleichwertiger Leistungen durch fortlaufende Weiterbildung und andere Spezialprogramme
- Finanzierung und Mitwirkung an der Verbesserung von Ausbildungseinrichtungen für Schwarze und besonderen Programmen für Schwarze und andere Minderheitsgruppen in integrierten Institutionen
- Befürwortung der Auflösung von Minoritäten-Gettos
- Errichtung von Betrieben und Verkaufsbüros in Gettos
- Finanzierung und organisatorische Unterstützung der Aktivitäten von Minderheitsgruppen und Teilnahme an gemeinsamen Unternehmungen mit Minderheitsgruppen

Stadtsanierung und -entwicklung

- Leitung und Finanzierung von Projekten der Stadt- und Regionalplanung und -entwicklung
- Errichtung oder Verbesserung von Sozialwohnungen
- Bau von Einkaufszentren, neuen Stadtbezirken und Städten
- Verbesserung der Verkehrssysteme

Umweltschutz

- Installation neuer und moderner Geräte
- Bau neuer Anlagen zur Minimierung der Umweltbelastungen
- Forschung und technologische Entwicklung
- Zusammenarbeit mit Stadtverwaltungen bei gemeinsamen Umweltschutzvorkehrungen
- Zusammenarbeit mit lokalen, regionalen, Landes- und Bundesstellen bei der Entwicklung besserer Verfahren für den Umweltschutz

— Entwicklung wirksamer Programme für das Recycling und die Weiterverwendung von Abfallstoffen

Landschaftsschutz und Freizeit

— Vermehrung sich erneuernder Naturschätze, z.B. Bäume, durch produktivere Arten
— Erhaltung der Tierwelt und der Ökologie von Wäldern und vergleichbaren Gebieten
— Schaffung von Erholungseinrichtungen für die Öffentlichkeit
— Wiederherstellung von durch Tagebau zerstörter Landschaft
— Verbesserung des Ertrages und Rückführung von seltenen Materialien zur Konservierung des Vorrates

Kunst und Kultur

— Direkte finanzielle Unterstützung von Kunsteinrichtungen und Künstlern
— Indirekte Unterstützung durch Geschenke, Förderung künstlerischer Talente und Werbung
— Beratung bei Rechts-, Personal- und Finanzfragen durch Teilnahme an Ausschüssen
— Beschaffung öffentlicher Mittel für lokale und bundesstaatliche Kunstvereinigungen und die National Endowment for the Arts

Ärztliche Versorgung

— Planung von Gesundheitsmaßnahmen auf kommunaler Ebene
— Entwicklung und Durchführung von wenig Aufwand erfordernden ärztlichen Programmen zur Versorgung
— Planung und Betrieb neuer Hospitäler und Intensivpflegeeinrichtungen
— Verbesserung der Organisation und Wirksamkeit der ärztlichen Versorgung
— Entwicklung besserer Systeme für die medizinische Ausbildung, die Ausbildung von Krankenschwestern usw.
— Entwicklung und Förderung eines besseren staatlichen Gesundheitssystems

Regierung

— Mitwirkung an der Steigerung der Leistungsfähigkeit der Führungskräfte auf allen Regierungsebenen
— Unterstützung leistungsgerechter Vergütungssysteme und Weiterbildungsprogramme für Beamte und Angestellte der Regierung
— Mitarbeit bei der Modernisierung der Regierungs- und Verwaltungsstruktur
— Hilfe bei der Reorganisation der staatlichen Verwaltung zur Verbesserung ihrer Reaktions- und Leistungsfähigkeit
— Befürwortung und Förderung von Reformen im Wahlsystem und bei der Gesetzgebung
— Aufstellen von Programmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Verwaltungsbeamten
— Förderung von Reformen im öffentlichen Wohlfahrtssystem bei der Rechtspflege und bei anderen wichtigen Maßnahmen der Regierung

4. *Daten der Analyse der gesellschaftlichen Umwelt im Rahmen der Social Forecasting oder Social Intelligence-Funktion.* Soweit der Planungs- und Vorausschaustab des Unternehmens bereits Daten über die augenblicklichen und zu erwartenden Forderungen an die Unternehmungen wie auch über andere zentrale Probleme der Gesellschaft liefert, sollten einzelne Bereiche aufgrund dieser Informationen nach Über- oder Unterschreitung bestimmter Schwellenwerte in die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung des Unternehmens aufgenommen werden.
5. *Veröffentlichte gesellschaftsbezogene Planung oder Nutzung anderer Partizipationskonzepte.* Wie bereits bei der Darstellung der einzelnen Elemente des gesellschaftsbezogenen Managementsystems als höchstentwickelter Form der hier unter dem Schlagwort „Sozialbilanz" diskutierten Ansätze erwähnt, könnte durch dieses Konzept eines zusätzlichen Feedbacks schon in der Planungsphase erreicht werden, daß der Inhalt der Sozialbilanz wie auch die Gewichtung der einzelnen Positionen optimal dem Problemverständnis der wesentlichen Bezugsgruppen des Unternehmens angepaßt werden, so daß viele Probleme der Auswahl, aber auch der Legitimation, auf diesem Wege wenigstens einer Teillösung zugeführt werden.
6. *Allgemeine oder wirtschaftszweigspezifische Standards.* In all den Bereichen, für die sich bestimmte Gruppen von Unternehmungen bereits auf Inhalte des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens sowie Erhebungs- und Bewertungsmethoden festgelegt haben, kann das Einzelunternehmen durch einfachen Verweis auf diese Konventionen das Problem der Auswahl lösen, Es bleibt jedoch auch hier zu betonen, daß mit großer Wahrscheinlichkeit nur ein Teil der in die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung aufzunehmende Information von solchen Konventionen erfaßbar sein wird. Viele Probleme des Inhalts und der Abgrenzung von Positionen der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung dürften auch bei weitgehender Standardisierung und Normierung immer noch so unternehmenstypisch sein, daß die Anwendung der voranstehenden Entscheidungskriterien weiterhin erforderlich sein wird[16].

Wie im Hinblick auf die Frage der Aufnahme bestimmter gesellschaftlicher Kosten und Nutzen in das Informationssystem

des Unternehmens, so können auch für den Aufbau der internen wie externen Berichterstattung nur Anregungen und Hinweise, aber keine endgültigen Normen vermittelt werden[17]. Die generelle Übereinkunft der meisten Autoren[18] ist jedoch, daß ein solcher Bericht im wesentlichen folgende vier Bereiche umfassen sollte:

1. Beziehungen „Unternehmung — Arbeitnehmer" oder „Unternehmungen — Konsumenten", je nach Ausdehnung des Verursacherprinzips für Nicht-Konsumgüterindustrien.
2. Beziehungen „Unternehmung — Mitarbeiter"
3. Beziehungen „Unternehmung — physische Umwelt", wobei in der Regel noch vorgeschlagen wird, zwischen produkt- und produktionsbezogenen Fragen sowie einer Ressourcen- und Energiebilanz zu unterscheiden, und
4. „Unternehmen — Gemeinde oder Region".

Über diese erste Grobgliederung hinausgehend dürfte es jedoch noch von Vorteil sein, innerhalb einzelner Bereiche eine weitere Untergliederung vorzunehmen. Diese wurde jedoch in den bislang bekannt gewordenen praktischen Ansätzen noch nicht berücksichtigt[19] und muß daher noch auf ihre Praktikabilität und ihern Informationsgehalt getestet werden. Im wesentlichen sollte hier unterschieden werden zwischen:

1. Aufgaben und Problembereichen, die, wie bereits oben erwähnt, in den vergangenen Leistungsperioden gesetzliche Regelungen in Form von allgemeinen oder industriespezifischen Standards gefunden haben. Hierbei geht es im wesentlichen darum, Informationen darüber zu geben, wie weit die Unternehmung im einzelnen schon in der Lage war, diese Auflage zu erfüllen, oder wo noch wesentliche weitere Aufgaben für die kommenden Perioden vordringlich zu lösen sind[20].
2. Solchen gesellschaftlichen Nutzen oder auch Reduzierung solcher sozialen Kosten, die das Unternehmen über das gesetzlich geregelte oder geforderte Maß hinaus berücksichtigt hat (Legal-Plus-Action)[21], die aber wie z.B. viele freiwillige Sozialleistungen im wesentlichen heute schon von bestimmten Unternehmungen oder Wirtschaftszweigen als selbstverständlich angesehen werden, und
3. was das Unternehmen darüber hinaus noch an Verbesserungen in seinen Beziehungen zur sozialen Umwelt (Erhöhung

gesellschaftlicher Nutzen und Reduzierung sozialer Kosten) getan hat.

Auch die höchstentwickelten Formen gesellschaftlicher Nutzenrechnungen, wie sie z.B. der bereits mehrfach erwähnte Quaker-Oats' Social Progress Plan darstellt[22], machen hierüber nur sehr unspezifische oder gar keine Angaben. Im Bereich der noch stärker quantifizierten integrierten Kosten-Nutzen-Betrachtungen[23] blieb diese für die Bezugsgruppen des Unternehmens oft bedeutsame Unterscheidung gänzlich unberücksichtigt.

Ähnlich ungelöst wie die Frage nach den Kriterien der Auswahl der im Rahmen der gesellschaftlichen Rechnungslegung zu berücksichtigenden Problemgebiete ist auch — wenn man generelle Lösungen erwartet — die Frage danach, wann ein bestimmter Problembereich nicht mehr im Rahmen einer solchen Rechnungslegung behandelt werden soll: Die Tatsache, daß das eine oder andere gesellschaftliche Problem letztlich doch gelöst wurde, oder wenigstens nicht mehr als solches wahrgenommen wird, bedeutet für die Sozialbilanzen ja auch, daß nicht nur neue Positionen aufgenommen werden müssen, sondern, daß gleichzeitig bisherige fortgelassen werden können[24]. Deutlich läßt sich dies z.B. am Fall der Kinderarbeit herausstellen. Als wirklich bedeutsames Problem der gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeit gilt es für den überwiegenden Teil der Wirtschaft als gelöst oder unbedeutend; ein Unternehmen, das die Vermeidung gesellschaftlicher Kosten durch Nichtbeschäftigung von Kindern noch in seine Rechenschaftslegung aufnehmen würde, würde wahrscheinlich zu Recht auf totales Unverständnis stoßen und dem Konzept der Sozialbilanz einen „Bärendienst" erweisen. Andere weniger eindeutige Beispiele stellen jedoch die Unternehmensleitung vor wichtige Abgrenzungsprobleme, die nach dem augenblicklichen Stand der Forschung und der Entwicklung von Konventionen letztlich nur durch die Entscheidung des Management gelöst werden können.

Folgende Anregungen lassen sich jedoch für diesen Entscheidungsprozeß geben:

Ein Problem- oder Aufgabenbereich sollte dann aus der Sozialbilanz der Unternehmungen herausgenommen werden, wenn er

1. gesetzlich geregelt wird und die Mehrzahl der Unternehmungen die hier geforderten Standards erreicht hat[25],
2. als Problem weitgehend gelöst, oder
3. im Bewußtsein der Öffentlichkeit und der wesentlichen Bezugsgruppen des Unternehmens gegenüber anderen Problemen weitgehend in den Hintergrund getreten ist.

In der Regel dürfte es sich unter diesen Umständen als opportun erweisen, die betreffenden Positionen — vorzugsweise unter Erwähnung der Gründe in einer Fußnote — aus dem Gesamtrahmen der Sozialbilanz herauszunehmen, um nicht den bereits erwähnten Vertrauensverlust in das Gesamtkonzept der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung herbeizuführen. Abgrenzungen im Einzelfall dürften jedoch schwierig werden; die Notwendigkeit der Entwicklung von Standards und generellen Richtlinien für das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen wird auch hier wiederum deutlich.

Selbstverständlich kann ein Unternehmen sich nicht sämtlicher zu einem Zeitpunkt existierender allgemeiner gesellschaftlicher Probleme annehmen. Ebenso werden ihm in der Regel auch letztlich nur beschränkte Fonds zur Reduzierung der von ihm verursachten sozialen Kosten zur Verfügung stehen. Neben der generellen Frage der Aufnahme oder Eliminierung von einzelnen Problembereichen im Rahmen der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung stellt sich daher auch ein weiteres, für eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik zentrales Problem, nämlich das der Prioritätenbildung bei der Auswahl derjenigen Probleme, die im Rahmen der Möglichkeiten des Unternehmens angegangen werden sollen: *Wer* soll letztlich *wie*, *welche* Prioritäten setzen?

Die Frage nach dem *wer* dürfte hierbei am leichtesten aus dem Gesamtkonzept heraus zu beantworten sein: In Analogie zum ökonomisch-finanzwirtschaftlichen Bereich sollten auch hier die Entscheidungen letztlich von der Unternehmensleitung getroffen werden, die aber über entsprechende Feedback und Kontrollmechanismen gesteuert werden. Das wesentliche Prinzip, das diesem Konzept zugrunde liegt, ist das der Integration von Entscheidungsmacht und Durchführungsverantwortung[26]. Hiervon betroffen wird jedoch keineswegs als wesentliche Aspekte des *wie* und *welche* die Forderung an die Unternehmensleitung, bei diesen, wie bei allen anderen Entschei-

dungen auch, die Reaktion der betroffenen Gruppen möglichst weitgehend schon im Auswahlprozeß zu berücksichtigen[27] und gleichzeitig in Abstimmung mit anderen Unternehmungen oder staatlichen Stellen die positiven Wirkungen des eigenen Programms durch weitgehende Koordination und Kooperation zu erhöhen. Ansätze, wie sie in Form von Befragungen der Mitarbeiter oder des Managements im Unternehmen[28], Task Forces[29] oder durch Interviews der wesentlichen externen Bezugsgruppen[30] bereits praktiziert werden, sind hierbei ebenso als gute Entscheidungshilfe anzusehen wie die Einrichtung eines speziellen Beirates für diese Fragen[31] oder Entwicklungen bis hin zu einer pluralistischen Unternehmensverfassung unter Wahrung der obengenannten Grundprinzipien.

5.2. Mess- und Bewertungsprobleme

Neben dem Problem der Definition der Auswirkungs- und Aktivitätsbereiche, die das gesamte Netz der gesellschaftlichen Verflechtungen des Unternehmens darstellen sollen, erscheint die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen einer Messung und Bewertung der zu erhebenden Phänomene zu den zentralen Problemen der Entwicklung eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens zu gehören. Gleichzeitig dürfte es sich hierbei aber auch um eine der schwierigsten Aufgaben im Bereich des Corporate Social Accounting handeln wie schon ein flüchtiger Überblick über den Stand des Wissens in ähnlichen Gebieten, z.B. in den Forschungen zu Sozialindikatoren auf der makrogesellschaftlichen Ebene oder im Bereich von Environmental-Impact-Studien vermuten läßt. Es wird daher auch hier wie bei vielen anderen Teilaufgaben des Aufbaues eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens erforderlich sein, zunächst nur erste grobe Annäherungen zu entwickeln und im übrigen auf den evolutorischen Prozeß der Verbesserung der Techniken und der Entwicklung von Standards und Konventionen zu bauen[32].

Die zentralen Aufgaben, die sich dem Social Accounting Team eines Unternehmens im Hinblick auf die Messung und Bewertung der zu erhebenden Phänomene stellen, sind im wesentlichen

1. operationale Definitionen und Indikatoren für die einzelnen Elemente der Beziehungen des Unternehmens zu seiner gesellschaftlichen Umwelt zu finden,
2. Techniken der Datenerhebung bereitzustellen oder zu entwickeln,
3. sinnvolle Möglichkeiten der Aggregation der Einzelinformation im Hinblick auf die Datenpräsentation zu finden, und
4. das Ausmaß einer möglichen und aussagefähigen Monetarisierung zu überprüfen.

Einzelne Ansätze zur Lösung dieser Probleme im Hinblick auf die jeweiligen wesentlichen Einzeldimensionen der Beziehungen des Unternehmens zu seiner gesellschaftlichen Umwelt können in dieser allgemeinen Darstellung der verschiedenen Konzepte eines gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens nicht gegeben werden. Hierzu muß auf die speziell diese Fragen diskutierenden Veröffentlichungen hingewiesen[33] und darüber hinaus noch einmal betont werden, daß auch im Bereich der Mess- und Bewertungsprobleme eine Fülle von Aufgaben liegen, die nur im Rahmen des weiteren Lernprozesses anhand konkreter Unternehmenssituationen letztlich einer Lösung näher gebracht werden können.

Basierend auf den bisherigen Erfahrungen können jedoch folgende allgemeine Aussagen zu einzelnen Problemen im Bereich der Mess- und Bewertungsfragen gemacht werden:

1. Die Schwierigkeiten einer operationalen Definition und Entwicklung von gültigen Indikatoren werden umso größer, je weiter man sich von den Aufwendungen oder Ausgaben des Unternehmens für bestimmte Zwecke (Input-Messung) entfernt und den hierdurch erreichten Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität (Output-Messung) direkt zu erfassen sucht[34]. So sind z.B. Aufwendungen für den werksärztlichen Dienst noch relativ leicht zu ermitteln. Versucht man jedoch festzustellen, in welchem Umfang das Unternehmen durch diese Aktivität zur Hebung des allgemeinen Gesundheitsniveaus einer Region oder auch allein seiner Mitarbeiter beigetragen hat, so stößt man sofort auf die beiden zentralen Probleme:
   a) Gesundheit operational zu definieren und
   b) Veränderungen in der Gesundheit der Gruppe unfragwürdig den speziellen Aktionen des Unternehmens, die ja

letztlich nur ein Teil der Faktoren sein können, die den Gesundheitsstand beeinflussen, zuzurechnen[35] — Probleme, die sich in ähnlicher Weise auch schon bei den makrosozialen Forschungen zur Qualität des Lebens gestellt und hier bislang auch noch keine endgültigen Lösungen gefunden haben[36]. Dem einzelnen Unternehmen, oder dem jeweiligen Social-Accounting-Team bleibt daher nur übrig, im Einzelfall einen praktikablen Kompromiß zu finden zwischen einer langfristig unbefriedigenden Ermittlung von Input-Größen — in dem obengenannten Beispiel: Aufwendungen, werksärztliches Personal pro Kopf des Mitarbeiters oder ähnliches — und schwieriger erhebbaren Output-Größen, wie sie in Gestalt von Senkung der Unfälle mit langfristigen Folgen oder Dauerinvalidität, Reduktion des allgemeinen Krankheitsstandes, durchschnittliche Lebenserwartung ohne wesentliche geistige oder körperliche Behinderungen in diesem speziellen Beispiel als Indikatoren herangezogen werden können.

2. Im Gegensatz zu den Problemen bei der Entwicklung von Indikatoren können die Fragen der Techniken der Datenerhebung weitgehend als sekundär angesehen werden. Hier stehen eine Fülle von Erfahrungen und Methoden zur Verfügung, die in den verschiedensten Wissenschaften bereits entwickelt wurden[37]. So sind z.B. technische Geräte zur Erhebung einzelner Faktoren im Bereich des Umweltschutzes vielfach vorhanden; die hierbei gegebenen Schwierigkeiten sind den jeweiligen Fachleuten bekannt und liegen überdies — wie Diskussionen sehr bald deutlich machen — auch hier mehr auf der Ebene der Indikatorenbildung und operationalen Definition, z.B. eines sauberen Gewässers oder im Bereich der Emission: der Bestimmung von toxischen Wirkungen des Zusammentreffens verschiedener Schadstoffe in verschiedener Konzentration in der Luft, als im Bereich der Erhebung der Information. Dort, wo die Betroffenen selbst am ehesten Auskunft über die Förderung oder Beeinträchtigung ihrer Lebensqualität geben können, stehen die verschiedenen Datenerhebungstechniken der Sozialwissenschaften zur Verfügung. Möglichkeiten und Grenzen dieser Techniken sind ebenfalls allgemein bekannt.

Beide Beispiele zeigen also, daß es im Hinblick auf die Erhe-

bung der Daten für eine gesellschaftsbezogene Rechnungslegung weit weniger Schwierigkeiten geben wird als bei anderen Aufgaben. Ein Social Accounting Team kann hier auf relativ hochentwickelte Techniken zurückgreifen. Der wesentliche limitierende Faktor in der Datenerhebung erscheint beim augenblicklichen Stand der Entwicklung daher mehr in den Aufwendungen für die Beschaffung der Informationen, nicht aber in der Verfügbarkeit solcher Techniken selbst zu liegen.

3. Selbstverständlich kann eine Sozialbilanz oder gesellschaftliche Nutzenrechnung als Ergebnis der Erfassung der einzelnen Dimensionen der Beziehungen des Unternehmens mit seiner gesellschaftlichen Umwelt nicht über jeden Indikator in jedem Problembereich einzeln berichten. Die Fülle der Informationen würde — wie schon ein kurzer Blick in den Bereich Emission/Immission zeigt — so groß, daß sie die Rechnungslegung weitgehend unübersichtlich machen und damit ihren Informationsgehalt wesentlich einschränken würde. Wie in der finanzwirtschaftlich-ökonomischen Rechnungslegung ist es daher auch bei der Erstellung einer Sozialbilanz erforderlich, Möglichkeiten einer sinnvollen Aggregation zu finden. Diese dürften — als erste Schritte wenigstens — zunächst in einer Indizierung der Einzelinformationen liegen. Die Fragen, die sich hierbei stellen, sind im wesentlichen
   a) inwieweit sollen Einzelinformationen letztlich aggregiert werden und
   b) wie sollen die für die Zusammenfassung der Einzelinformationen erforderlichen Gewichtungskoeffizienten bestimmt werden?

   Der Umfang, in dem Einzelinformationen sinnvol zusammengefaßt werden können, müßte im wesentlichen durch die Erfahrungen und die Intuition der Mitarbeiter des Social-Accounting-Teams bestimmt werden. Solange entsprechende Standards nicht entwickelt sind, muß hier für den jeweiligen Einzelfall ein „Goldener Mittelweg" zwischen der Zunahme an Übersichtlichkeit und dem Verlust an interessanten Einzelinformationen durch die Zusammenfassung gefunden werden.

   Die Gewichtungskoeffizienten für die jeweiligen Einzelinformationen sollten sich entweder aus den Prioritäten der wesentlichen Bezugsgruppen des Unternehmens oder aber aus

der Bedeutung ableiten lassen, die die Unternehmensleitung dem jeweiligen Faktor oder Bereich im Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens beimißt. Selbstverständlich ist es im Hinblick auf die Glaubwürdigkeit einer Sozialbilanz erforderlich, diese Gewichtungskoeffizienten anzugeben, solange keine allgemein akzeptierten Standards entwickelt sind bzw. wenn das Unternehmen aus bestimmten Gründen bewußt von solchen Standards abweicht. Die Möglichkeiten und Grenzen solcher Aggregationen von Einzelinformationen des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens werden im Augenblick für die einzelnen Aufgaben- und Problembereiche in den gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens geprüft[38]. *Tabelle 32* gibt beispielhaft das Ergebnis eines solchen Indizierungsprozesses für die Qualität der Werbung als Subklasse des Aufgabenbereiches „Beziehungen: Unternehmen — Konsumenten" wieder.

Tabelle 32: Ein Beispiel für die Indizierung von Informationen des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens

Adventising Index-Quality		Weight	Location (0 — 100)
Factors:	1. Veracity et claims	0,53	90
	2. content or message	0,27	50
	3. visual a Hractineness	0,13	60
	4. claity of presentation	0,07	60
	Index value		73,2

4. Eng verknüpft mit dem Problem der Indizierung von Einzelinformationen des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens ist auch die Frage nach einer noch weitgehenderen Aggregation durch Umrechnung der entsprechenden Indizes oder auch der Ursprungswerte in Währungseinheiten oder ein anderes Einheitsmaß. Dieses Vorgehen würde — von vielen als vorteilhaft angesehen — letztlich eine Integration von gesellschaftsbezogener und erwerbswirtschaftlicher Rechnungslegung ermöglichen. Obwohl eine derartige Integration — wie bereits mehrfach betont — auch vom Verfasser als langfristig wünschenswertes Ziel der Entwicklung des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens angesehen wird, soll hier jedoch im Gegensatz zu anderen Autoren[39] betont werden, daß es zu diesem frühen Zeitpunkt dem Konzept des Corporate Social

Accounting nicht dienlich sein würde, eine vollständige Monetarisierung der Daten anzustreben[40]. Solange keine Übereinkunft darüber gefunden wurde (und in absehbarer Zukunft wohl auch nicht leicht zu finden ist), wie beispielsweise die Größen Arbeitnehmerzufriedenheit, Arbeitsplatzsicherheit, kulturelle Aktivitäten in der Gemeinde, Konsumentenzufriedenheit oder saubere Luft als Output-Größen in Währungskategorien umgerechnet werden können, würde eine Sozialbilanz oder gesellschaftliche Nutzenrechnung bei weitgehender Monetarisierung der Daten nur an Informationsgehalt und damit an Bedeutung für die Entscheidungen der Unternehmensleitung und auch als Informationsbasis für die Bezugsgruppen des Unternehmens verlieren[41].
Ja, es ist sogar zu erwarten, daß die Glaubwürdigkeit der Information wesentlich unter einer solchen Monetarisierung leiden würde, da unter diesen Bedingungen wahrscheinlich oft vermutet werden wird, daß die eigentlichen Probleme in den Beziehungen des jeweiligen Unternehmens zu seiner gesellschaftlichen Umwelt nur verschleiert werden sollen. Die sozialen Kosten eines Unternehmens, das z.B. Süßigkeiten unter Verwendung von Schadstoffen herstellt, müssen in der Sozialbilanz als solche ausgewiesen werden ohne mit Hilfe heute noch fragwürdiger „Kurse" in Währungseinheiten umgerechnet, vielleicht mit einem Programm zum Schutz und zur beruflichen Entwicklung der Arbeitnehmer saldiert zu werden[42]. Nur so kann die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung im Augenblick sinnvoll als Entscheidungsgrundlage dienen.

In welcher Form und in welchem Umfang sich all diese Meß- und Bewertungsprobleme dem Social Accounting Team eines Unternehmens letztlich stellen. hängt im wesentlichen mit davon ab, wie detailliert und umfassend der „Social Report" sein soll, den das Unternehmen erstellen und ggf. veröffentlichen will. Unter Erweiterung eines von S. Colantoni, W. Cooper und H. Deitzer entwickelten Schemas können folgende Stufen der Berichterstattung im Hinblick auf die Meß- und Bewertungsfragen unterschieden werden[43]:

1. Der einfachste Ansatz würde eine schlichte Aufstellung der gesellschaftlich relevanten Aktivitäten des Unternehmens

sein; Meß- und Bewertungsprobleme würden hierbei lediglich im Bereich der operationalen Definition von Aufgaben- und Problemgebieten und der Wahl geeigneter Indikatoren auftreten. Viele der ersten pragmatischen Ansätze zur gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung sind in dieser Gruppe zu klassifizieren[44]. Die wesentlichen Aussagen einer Sozialbilanz dieser Form würden daher lauten: Das Unternehmen hat folgende Maßnahmen . . . in folgenden gesellschaftlichen Aufgaben- und Problembereichen . . . getroffen.

2. Eine zweite Stufe würde sich — ähnlich der Sozialbilanz der STEAG[45] — vornehmlich darauf konzentrieren, entsprechende Aufwendungen zu erfassen und hierüber zu berichten. In erster Linie handelt es sich hierbei, über die Stufe 1 hinausgehend, nur um die Klassifikation und Zurechnung entsprechender Aufwandskategorien. Der Bericht würde auf dieser Stufe der Entwicklung Aussagen folgender Natur enthalten: Das Unternehmen hat im vergangenen Jahr DM X für Umweltschutzmaßnahmen ausgegeben.
3. In der dritten Stufe würde dann versucht werden, diese Input-Größen in Output-Größen umzusetzen. Hier sieht sich das Social Accounting Team dann im wesentlichen mit Problemen der Indikatorenfindung aber auch der Aggregation konfrontiert. Abwägungen zwischen Informationsbedarf und Datenerhebungskosten werden ebenfalls in größerem Umfang relevant als in den ersten beiden Stufen. Die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung dieser Stufe würde in erster Linie Informationen folgender Art bereitstellen: Das Unternehmen belastet die Umwelt mit 0,25 Einheiten SO_2 pro Tonne Endprodukt, oder: das Unternehmen hat die Umweltbelastung mit SO_2 um 15% gegenüber dem Vorjahr reduziert.
4. Die Endstufe würde sodann die direkten, möglicherweise aber auch indirekten Auswirkungen dieser Aktivitäten zu erfassen versuchen. Hierbei sind im wesentlichen weitere Probleme der Indikatorenbildung und der Entwicklung von Kausalketten erforderlich. Der Bericht würde auf dieser Stufe beispielsweise darlegen: Die Umweltbelastung durch den Produktionsprozeß mit 0,25 Einheiten SO_2 pro Tonne Endprodukt verursacht 2% der Gesamtausgaben für das Gesundheitswesen dieser Region und reduziert die Lebenserwartung

um 0,5 Jahre. Weitere Auswirkungen folgender Art . . . sind in folgenden Bereichen . . . festzustellen.

Die Beispiele zur Illustrierung der auf den jeweiligen Stufen anfallenden Meß- und Bewertungsprobleme sind hier bewußt einfach gehalten worden. Es ist einleuchtend, je detaillierter und umfassender der Bericht angelegt ist, desto größer werden die zu lösenden Probleme der Operationalisierung, Indikatorenbildung und Aggregation sein.

In welchen Bereichen der gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens liegen nun die wesentlichen Meß-, Datenerhebungs- und Bewertungsprobleme? Wo erscheint es dagegen auf Grund erster Erfahrungen relativ einfach zu sein, die gesellschaftlichen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit zu erfassen und in eine Sozialbilanz oder gesellschaftliche Nutzenrechnung zu integrieren?

Ohne auf Einzelheiten einzugehen — es sei hier nochmals auf die mehr spezialisierten und technisch orientierten Abhandlungen hingewiesen[46] — kann wohl generalisierend festgestellt werden, daß die Meß- und Bewertungsprobleme im Bereich der Beziehungen „Unternehmen — physische Umwelt" und „Unternehmen — Mitarbeiter" weitergehender gelöst sind als auf den Gebieten: Beziehungen „Unternehmen — Abnehmer oder Konsumenten" und „Unternehmen — Gemeinde oder Region"[47].

Im Bereich „Unternehmer — Mitarbeiter" liegen hochentwickelte und ausgetestete Instrumente zur Messung der Arbeitnehmerzufriedenheit[48], der Möglichkeiten persönlicher und beruflicher Entwicklung, grundlegender Fragen der Arbeitsplatzsicherung und anderer, z.B. gesundheitlicher Auswirkungen der Arbeitsumwelt[49] bereits vor. Ebenso werden in Form des Human Resource Accounting Standardkonzepte für die Erfassung der Investitionen des Unternehmens in seine Mitarbeiter angeboten[50]. Darüber hinaus herrscht schon heute weitgehend Übereinkunft darüber, was insgesamt in diesem Aufgabenbereich im Hinblick auf eine Sozialbilanz erfaßt werden soll.

Ähnlich ausgebaut erscheinen, wenigstens im Verhältnis zu den anderen Problem- und Aufgabenbereichen, die Konzepte für das Gebiet „Unternehmen — physische Umwelt". Umfassende Taxonomien für das Social Accounting in diesem Bereich sind bereits vorgelegt worden[51]. Methoden der Indikatorenfindung und Datenerhebung — in ihrem Anspruch jedoch meist

weniger umfassend als diese Taxonomien[52] — liegen vor, auch wenn man hier, wie bereits angedeutet, bei stärkerem Übergang auf Output-Indikatoren oft schnell die Grenzen der naturwissenschaftlich vertretbaren Aussagen erreicht, wie die Diskussion um langfristig tolerable Ausmaße der Luft- und Wasserverschmutzung oder auch der thermischen Pollution zeigen[53].

Ganz anders stellt sich die Problematik der Entwicklung von Indikatoren, ihrer Messung und Bewertung jedoch im Bereich der Beziehungen „Unternehmen — Abnehmer" und vor allem „Unternehmen — Konsumenten". Es wird zwar immer wieder betont, daß gerade im Bereich der Produkte und ihrer Vermarktung ein Zentralpunkt unternehmerischer Verantwortung der Gesellschaft gegenüber liege; das Problem der Operationalisierung, d.h. die Frage nach der präzisen Bestimmung der Produkt- und Marketingverantwortung des Unternehmens ist jedoch keineswegs gelöst und wird als äußerst kontrovers angesehen[54]. Dieses gilt weniger für relativ praktische Fragen, wie beispielsweise Wahrheit in der Werbung, Preisgestaltung oder Verpakkung sowie Produktsicherheit, als für die mehr grundlegenden Probleme des geplanten Produktverschleißes oder des Vorwurfes der Manipulation der Konsumenten[55]. Die Unterscheidung zwischen gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens und unternehmerischem Paternalismus, die gerade für den Marketing- und Produktbereich besondere Abgrenzungsschwierigkeiten mit bringt[56], wird sich letztlich wohl nur durch weitere, schrittweise Konsensbildung bei der Auswahl einzelner Indikatoren operational definieren lassen.

Diesen großen Schwierigkeiten bei der Operationalisierung und Indikatorenauswahl im Produkt- und Marketingbereich steht jedoch ein hoher Stand der Entwicklung der Datenerhebungs- und Analysemethoden gegenüber. Jahrzehnte erfolgreicher Methodenentwicklung in der Marketingforschung haben hier ein Instrumentarium geschaffen, das es erlaubt, nach Klärung der Operationalisierungsprobleme und der Fragen der Indikatorenbildung schnell zu umfassenden Aussagen über diesen Bereich im Rahmen einer Sozialbilanz oder gesellschaftlichen Nutzenrechnung zu gelangen.

Ähnlich wie die Operationalisierung und Messung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens im Marketingbereich fehlt auch im Aufgaben- und Problemgebiet „Unterneh-

men — Gemeinde oder Region" noch weitgehend eine Übereinkunft. Ja es fehlen sogar, bis auf einige wenige Ausnahmen, Vorschläge für die taxonomische Erfassung der speziellen Aufgaben und der Verantwortungen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß sich bislang noch keine Übereinstimmung über detaillierte und operationale Abgrenzungsmöglichkeiten zwischen staatlichen Aufgaben und der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen gefunden werden konnte. Systeme regionaler Sozialindikatoren, wie sie als Grundlage für die Messung der Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten auf eine Gemeinde oder Region vorgeschlagen wurden[57], können zwar erste Anhaltspunkte für mögliche Inhalte einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung des Unternehmens in diesem Bereich liefern; Aussagen über Abgrenzungen der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens vom staatlichen Aufgabenbereich können hieraus jedoch nicht abgeleitet werden. Als weitere Schwierigkeiten einer Berichterstattung über die Beziehungen „Unternehmen — Gemeinde oder Region" kommt hinzu, daß das Problem der Zurechnung von Aktionen eines einzelnen Unternehmens zu globalen Verschlechterungen oder Verbesserungen einzelner Dimensionen der Lebensqualität einer Region aufgrund der Vielfalt der möglichen Einflußfaktoren im Augenblick nur schwer lösbar zu sein scheint. Es ist daher zu erwarten, daß der Social Report eines Unternehmens auf diesem Gebiet, wenigstens in absehbarer Zukunft, sich im wesentlichen auf die Darstellung der Aktivitäten und die damit verbundenen Aufwendungen beschränken wird.

5.3. Wie sollen sekundär- und höherrangige Auswirkungen behandelt werden?

Eine der wesentlichen Forderungen an das gesellschaftsbezogen entscheidende und handelnde Unternehmen ist nicht nur die primären Auswirkungen seiner Aktivitäten, sondern auch die zweit- und höherrangigen Konsequenzen mit in die Überlegungen einzubeziehen[58]. Die Notwendigkeit der Berücksichtigung solcher weitergehenden Auswirkungen wird im wesentlichen mit der wachsenden Erkenntnis begründet, daß sich Konsequenzen unternehmerischer Entscheidungen, die unbeabsich-

tigt, indirekt oder mit größerer Zeitverzögerung auftreten, oft als weitaus bedeutender herausgestellt haben als die primären Vor- und Nachteile[59]. Das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen sollte daher versuchen, soweit als möglich auch derartige Nebeneffekte in die Datenerhebung und -präsentation einzuschließen, um adäquate Entscheidungsgrundlagen für eine gesellschaftsbezogene Unternehmenspolitik bereitzustellen.

Die Erfüllung dieser Anforderung an das Rechnungswesen — so sinnvoll sie grundsätzlich ist — scheitert jedoch sehr schnell an den Grenzen der Möglichkeit der Datenerhebung. Diese ergeben sich im wesentlichen aus folgenden Gründen:

1. Schon bei dem Versuch, lediglich die wesentlichen Sekundärwirkungen aller primären gesellschaftlichen Nutzen und Kosten des Unternehmens zu erfassen, wird die Fülle des Datenmaterials meist so groß, daß die Ergebnisse entweder aufgrund des Umfanges der Information nicht mehr aussagefähig sind oder soweit aggregiert werden müssen, um in dem Rahmen der Berichterstattung noch handhabbar zu sein, daß ihre Aussagekraft durch die notwendige Zusammenfassung unterschiedlicher Auswirkungen letztlich ebenso beschränkt wird. Eine generelle Messung und Erfassung noch darüber hinausgehender tertiärer und höherrangiger Effekte erscheint daher wenigstens im Augenblick weitgehend undurchführbar zu sein[60].
2. Der Versuch, höherrangige Auswirkungen zu erfassen, scheitert darüber hinaus oft auch einfach an den mangelnden Kenntnissen über kausale Zusammenhänge zwischen einzelnen Auswirkungsbereichen[61]. So ist noch leicht festzustellen, in welchem Umfang das Programm eines Unternehmens zur Sanierung von Gastarbeiterwohnungen, die Größe und Qualität des dieser Gruppe zur Verfügung stehenden Wohnraums erweitert hat. Welche sekundären Auswirkungen dies jedoch auf wichtige Bereiche wie Lernmöglichkeit und Ausbildungschancen der Kinder dieser Familie, den allgemeinen Gesundheitszustand der Familienmitglieder oder die Stabilität der Familie selbst hat, ist nur schwer festzustellen und noch schwerer dem Programm letztlich zuzurechnen. Erfahrungen in der Erfassung von Nebenwirkungen gesellschaftsbezogener Programme von Unternehmungen in anderen Bereichen der gesellschaftlichen Verantwortung zeigen ähnliche, oft un-

überwindbar erscheinende Schwierigkeiten bei der Bereitstellung einer soliden Datenbasis für die Erfassung solcher Auswirkungen, die als Folge primärer gesellschaftlicher Nutzen und Kosten der Aktion eines Unternehmens entstehen[62]. Diese werden dann sogar größer, wenn wesentliche Nebenwirkungen der Entscheidungen und des Verhaltens des Unternehmens erst nach längeren Zeiträumen zu erwarten sind. Hier werden sehr schnell die Grenzen der Erfaßbarkeit zukünftiger Ereignisse erreicht[63].

3. Selbst wenn die Zusammenhänge zwischen den Aktionen eines Unternehmens und Veränderungen in bestimmten Lebensbereichen im Sinne des Prinzips der Erfassung von Second- und Higher Order Consequences[64] auf der Basis des vorhandenen Wissens relativ gut bestimmbar sein dürften, erlauben es oft die mit der Verfolgung dieser Auswirkungen verbundenen Kosten der Datenerhebung nicht, diese in die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung einzubeziehen. Die Fülle an zu erhebenden Informationen läßt die Aufwendungen schnell an die Grenze dessen steigen, was auch ein gesellschaftlich sehr verantwortlich denkendes Management bereit wäre, für die Beschaffung der notwendigen Daten auszugeben.

Bedeuten diese gravierenden Einschränkungen der Aussagemöglichkeiten und der Datenbeschaffung nun, daß, vorläufig wenigstens, völlig darauf verzichtet werden muß, sekundäre und höherrangige gesellschaftliche Auswirkungen im Rahmen der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung zu erfassen?

Die Antwort auf diese Frage sollte ein ganz klares „Nein" sein. Eine Beschränkung der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung allein auf primäre Nutzen und Kosten würde Informationen über langfristige und indirekte Auswirkungen des Unternehmenshandelns aus dem Datenerhebungsprozeß ausschließen, die nicht nur für die Entscheidungen der Unternehmensleitung im Rahmen einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik von großer Bedeutung sind, sondern die auch ebenso zentrale Bedeutung für die externen Bezugsgruppen des Unternehmens haben, die letztlich diese Informationen benötigen, um im Rahmen des Feedback Prozesses die notwendige gesellschaftliche Kontrolle ausüben zu können. Was soll aber das einzelne Unternehmen angesichts der Diskrepanz zwischen

Wunsch und Notwendigkeit dieser Information einerseits und oft nur schwer überwindbaren Schwierigkeiten bei der Datenerhebung und -verarbeitung andererseits tun? Wie können sinnvoll Informationen über die sekundär- und höherrangigen Wirkungen in die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung integriert werden?

Eine praktikable Lösung dieses Problems dürfte es sein, die Erfassung von sekundären und höherrangigen Auswirkungen der Aktivitäten des Unternehmens rigoros auf einige wenige Bereiche zu beschränken, in diesen jedoch zu versuchen, eine möglichst breite Informationsbasis zu schaffen.

Eine solche intensive Erfassung auch höherrangiger Nebenwirkungen sollte einmal im Bereich des Technology Assessment als der zukunftsbezogenen Komponente der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung erfolgen. Gerade wesentliche Veränderungen im Produktionsprogramm, im Produktionsverfahren wie auch bei Investitionen in technische Großanlagen sollten weitgehend auf ihre gesellschaftlichen Auswirkungen auch indirekter Art geprüft werden, wird doch hier bei Nichtberücksichtigung dieser Effekte im Hinblick auf negative Auswirkungen oft die wesentliche Basis zukünftiger sozialer Kosten gelegt. Diese führen bei entsprechender Wahrnehmung durch gesellschaftliche Gruppen dann zu Konflikten in den Beziehungen des Unternehmens zu seiner gesellschaftlichen Umwelt, deren Ursachen entweder nicht mehr oder nur in teueren „Feuerwehraktionen" beseitigt werden können. Die Vermeidung einer solchen Entwicklung durch sorgfältige Analysen auch der sehr indirekten Wirkungen im Rahmen des gesellschaftsbezogenen Rechnungswesens dürften auch hohe Aufwendungen für die Datenerhebung letztlich rechtfertigen. Ebenso sollte versucht werden, Schwierigkeiten bei der Konstruktion von Kausalketten durch Rückgriffe auf Expertenschätzungen und ähnliche Vorgehensweisen zu überbrücken, selbst wenn die Validität dieser Ansätze oft anzweifelbar ist. In vielen Bereichen zukünftiger gesellschaftlicher Auswirkungen neuer Produkte oder neuer Produktionsverfahren reichen oft auch sehr grobe Annäherungswerte aus „to sensitize developers themselves to secondery consequences so as to encounrage them to invest in necessary research"[65]. Dies dürfte dazu beitragen, zukünftige soziale Kosten und damit auch das Auftauchen von Negativpositionen in den Sozial-

bilanzen oder gesellschaftliche Nutzenrechnungen der kommenden Leistungsperiode von vornherein zu vermeiden.

Neben dem Bereich, der durch Technology Assessment als der zukunftsbezogenen Komponente des Corporate Social Accounting abgedeckt wird, sollte sich das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen bei der Erfassung der sekundär- und höherrangigen Auswirkungen auf solche Aufgabenfelder konzentrieren, die von zentraler Bedeutung für das jeweilige Unternehmen sind[66]. So sollte ein Unternehmen der Tabak-Industrie sorgfältig auch die vielleicht weitentfernt liegenden Auswirkungen seiner Produkte in der Sozialbilanz zu erfassen versuchen und dafür z. B. Fragen der Umweltbelastung durch den Produktionsprozeß oder der Beziehungen zu Standortgemeinde oder Region nur im Rahmen der Primärwirkungen behandeln. Ein Unternehmen, das überwiegend im Bereich der Energieversorgung arbeitet, sollte sich dagegen im Rahmen seiner Sozialbilanz stärker auf die Erhebung und Berücksichtigung von Auswirkungen im Bereich der Umweltbelastung und Ressourcenproblematik konzentrieren und hier versuchen, einen möglichst breiten Überblick auch über solche Auswirkungen zu geben, die in der Kausalkette oder auch zeitlich weit entfernt von den primären gesellschaftlichen Effekten liegen. Für ein Unternehmen des Dienstleistungssektors dürfen — um ein drittes Beispiel zu geben — die Beziehungen „Unternehmen-Mitarbeiter" von zentraler Bedeutung sein, d. h. das gesellschaftsbezogene Rechnungswesen eines solchen Betriebes sollte insbesondere versuchen, die sekundären Wirkungen einer hohen oder niedrigen Arbeitszufriedenheit, umfangreicher oder geringer Möglichkeiten der persönlichen und beruflichen Entwicklung und ähnlicher primärer Auswirkungen in diesem Bereich zu erfassen. Wie weit jedoch — die Möglichkeit der Erfassung und Zurechnung dieser Daten einmal unterstellt — das Verursachungsprinzip in diesen Schwerpunktbereichen ausgedehnt werden soll, d. h. inwieweit bestimmte positive oder negative Erscheinungen der gesellschaftlichen Umwelt den Aktivitäten des Unternehmens zugerechnet werden sollen, muß letztlich, wie viele der Abgrenzungen im Bereich der Meß- und Bewertungsprobleme auch, solange keine entsprechenden Standards entwickelt wurden, als Entscheidung des einzelnen Managements angesehen werden. Es sollten jedoch, im Interesse

der Bilanzklarheit, die wesentlichen Kriterien dieser Entscheidungen in der jeweiligen gesellschaftlichen Rechnungslegung wenigstens kurz dargelegt werden.

5.4. Sozialbilanz oder Sozialbilanzen: Was ist das geeignete Rechnungslegungskonzept?

Die Diskussion um die Vor- und Nachteile der verschiedenen Ansätze zu einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung sowie die Darstellung einiger bedeutender Probleme der Datenerhebung und -präsentation dürften deutlich gemacht haben, daß das hier vertretene Konzept der Sozialbilanz oder gesellschaftlichen Nutzenrechnung davon ausgeht, daß die wesentlichen Verflechtungen des Unternehmens mit seiner gesellschaftlichen Umwelt, wenigstens in absehbarer Zukunft, nicht im Rahmen einer alle Einzelaspekte integrierenden Gesamtbilanz erfolgen sollte. Ebenso wird es hier im Gegensatz zu anderen Autoren[67] als nicht sinnvoll erachtet, darüber hinausgehend heute schon den Versuch zu unternehmen, erwerbswirtschaftliche und gesellschaftsbezogene Rechnungslegung in einer Einheitsrechnung zusammenzufassen.

Die Erfahrungen von Unternehmungen, die bereits aktiv an der Entwicklung einer gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung arbeiten sowie erste Reaktionen der Öffentlichkeit und Wissenschaft auf derartige hochaggregierte Nutzenrechnungen[68] haben gezeigt, daß es für die Entwicklung des Gesamtkonzeptes besser sein wird, in den kommenden Jahren in Einzelaussagen über wesentliche positive und negative gesellschaftliche Auswirkungen des unternehmerischen Handelns zu berichten als zu versuchen, schon bald das langfristige Ziel einer eleganten, hochaggregierten Einheitsrechnung zu erreichen. Ein Beginn mit der Berichterstattung von Einzelinformationen über die wesentlichen Probleme und Aufgabengebiete und ein schrittweiser Übergang auf höheraggregierte Formen würde es sowohl den Unternehmungen als auch den sich langsam herausbildenden gesellschaftlichen Kontrollinstitutionen und des Feedbacks erlauben, in einem gemeinsamen schrittweisen Lernprozeß ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, welche Daten im Rahmen einer solchen Rechnungslegung erho-

ben werden sollen und welche Konzepte sich letztlich als allgemein befriedigende Ansätze der Messung, Berichterstattung und Analyse dieser Daten erweisen. Ein weiterer Vorteil dieses Lernprozesses ist auch darin zu sehen, daß Vorwürfe wie z. B. der Verschleierung wesentlicher Probleme in den Beziehungen des Unternehmens zu seiner gesellschaftlichen Umwelt durch Saldierung hochaggregierter Daten oder auch der Veröffentlichung von Sozialbilanzen mit reiner „Feigenblatt"-Funktion im Sinne einer falsch verstandenen Public Relations weit weniger erhoben würden und auch aus den mangelnden Informationen und oftmals begründeten Skepsis externer Gruppen, weit weniger erhoben werden müssen, als es bei weitgehend integrierten Ansätzen der Fall sein wird, bei denen ja die Lösung der Meß- und Bewertungsfragen entweder oft gar nicht deutlich gemacht wird, oder die durch die Fülle der notwendigen Erläuterungen so unübersichtlich werden, daß sie keinen oder nur geringen Informationsgehalt haben. Ebenso wird durch den Prozeß des langsamen Übergangs von nebeneinanderstehenden Einzelinformationen zu stärker integrierten Sozialbilanzen vermieden, daß das Unternehmen bei der Zusammenfassung der Einzelbereiche mit Gewichtskoeffizienten arbeitet, die in keiner Weise den gesellschaftlichen Prioritäten und dem Problembewußtsein seiner wesentlichen Bezugsgruppen entsprechen. Der hier vorgesehene Lernprozeß ermöglicht es somit, in engen Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen eine den beiderseitigen Interessen entgegenkommende akzeptable Konzeption zu entwickeln. Diese dürfte jedoch bei einem sofortigen Übergang auf hochaggregierte und integrierte Sozialbilanzen wahrscheinlich nicht der Fall sein, da — falls hier größere Abweichungen im Problembewußtsein und den Prioritäten des Unternehmens von den wesentlichen Bezugsgruppen auftreten — damit zu rechnen ist, daß eher das Gesamtkonzept der Sozialbilanz als ungenügend oder nicht dem Informationsbedarf entsprechend abgelehnt wird, als das ein entsprechender Dialog und Lernprozeß in Gang gesetzt wird. Soweit sich in diesem Prozeß dann Konventionen und Standards herausbilden, sollten diese Einzelinformationen stärker aggregiert werden, um so das auch hier verfolgte langfristige Ziel einer möglichst integrierten Darstellung der Gesamtheit der wesentlichen gesellschaftlichen Ver-

pflichtungen des Unternehmens zusammen mit den Daten der traditionellen erwerbswirtschaftlichen Rechnungslegung zu erreichen.

Wie eine Sozialbilanz oder gesellschaftliche Nutzenrechnung, die zu Beginn dieses Lernprozesses somit aus einer Fülle von Einzelinformationen, d. h. nichtintegrierten Teilbilanzen bestehen wird, aufgebaut und gegliedert werden soll, ist bereits in den voranstehenden Ausführungen an vielen Stellen ausführlich diskutiert worden[69]: Die wesentliche Untergliederung ergibt sich aus den zentralen Bereichen gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens: Mitarbeiter, Abnehmer oder Konsumenten, Standort-Gemeinde oder Region sowie physische Umwelt, wobei die Informationen im letzten Bereich noch nach Umweltbelastung oder -verbesserung durch Produktionsprozeß und Produkte sowie in Energie- und Ressourcenbilanzen untergliedert werden sollten. Im Rahmen dieser Teilbilanzen sollte dann — falls es im Einzelfall sinnvoll ist — eine weitere Unterteilung nach Erfüllung neu auferlegter gesetzlicher Standards, industrie- oder unternehmensspezifischer Normen sowie darüber hinaus gehenden Aktivitäten erfolgen. Entsprechend der oben diskutierten Empfehlung an das Unternehmen, sich bei der Erfassung von sekundär- und höherrangigen Wirkungen auf den für seine Situation zentralen Aufgaben- und Problembereich zu beschränken, wird es sinnvoll sein, noch entsprechende weitere Untergliederungen vorzunehmen.

5.5. Wer prüft Sozialbilanzen? — Das Problem der Social Audit

Schon bei der Darstellung der zentralen Elemente eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems als höchstes Ziel der unter dem Schlagwort „Sozialbilanz" diskutierten Ansätze einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik wurde hervorgehoben, daß eine externe Prüfung der Sozialbilanz sowie das Testat einer unabhängigen Institution eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung eines dem finanzwirtschaftlich-ökonomischen Bereich entsprechenden externen Feedback- und Kontrollmechanismus ist. Nur so ist zu erreichen, daß die Daten der Sozialbilanz Glaubwürdigkeit erhalten, die wesentliche Voraussetzung dafür ist, daß sie als Grundlagen für

eine gesellschaftliche Kontrolle der sozialen Verantwortung des Unternehmens akzeptiert werden können[70]. Ein kurzer Blick in die gesellschaftliche Umwelt des Unternehmens zeigt jedoch, daß eine derartige Institution heute noch nicht existiert: Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zeigen bislang nur wenig Neigung, ihre Dienste in diesen Bereich auszudehnen, auch wenn sie sich, in den USA wenigstens schon theoretisch, mit diesen Fragen auseinander setzen[71]; andere Institutionen mit ähnlichen beruflichen Kodizes, Standards und damit vergleichbarer Vertrauenswürdigkeit haben sich noch nicht gebildet.

Was soll ein Unternehmen, das vorhat, heute schon eine gesellschaftsbezogene Rechnungslegung zu veröffentlichen und erreichen will, daß diesen Daten eine der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung entsprechende Glaubwürdigkeit beigemessen wird, daher tun?

Zunächst sollte das Unternehmen versuchen, den für die Übernahme der Social Audit-Funktion erforderlichen Lernprozeß in der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die seine traditionelle Rechnungslegung prüft und testiert, zu initiieren. Gelingt dies nicht, dürfte nichts anderes übrig bleiben, als eine spezielle Gruppe unabhängiger Persönlichkeiten, z. B. in Form eines Social Audit Beirates zu bitten, die Prüfung und Testierung der veröffentlichten Sozialbilanz vorzunehmen. Dieser Beirat müßte dann Zugang zu den entsprechenden Informationsquellen im Unternehmen haben und auch in der Lage sein, wenigstens stichprobenartig entsprechende Daten zu prüfen. Von großem Vorteil wäre es, wenn dieser Beirat in der ersten Entwicklungsphase mit der Unternehmensleitung und dem Social Accounting-Team zusammen die wesentlichen Problembereiche, Indikatoren und Meßmethoden diskutieren würden, um so dazu beizutragen, daß sich wenigstens für dieses einzelne Unternehmen sehr bald gewisse Standards im Sinne einer ordnungsgemäßen Buchhaltung und Bilanzierung für die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung herausbilden.

Das Ausmaß, in dem eine von einem solchem Beirat testierte Sozialbilanz von den einzelnen Bezugsgruppen des Unternehmens akzeptiert wird, dürfte wesentlich von dem Grad der Unabhängigkeit bestimmt sein, den der Beirat in den Augen der Öffentlichkeit hat. Die Zusammensetzung müßte von vorn-

herein so erfolgen, daß jeder Abhängigkeitsvorwurf zu entkräften ist: Unabhängige Wissenschaftler, Kritiker der heutigen Entwicklung im Wirtschaftsbereich (wenn sie zu konstruktiver Kritik und reformatorischer Zusammenarbeit bereit sind), Vertreter von Arbeitnehmern, Konsumenten und Kommunen dürften vielleicht in der Lage und bereit sein, in dieser Funktion zu dienen.

Ist jedoch nicht damit zu rechnen, daß einem solchen Beirat in der öffentlichen Meinung die für seine Arbeit notwendige Unabhängigkeit zugeschrieben wird, sollte das Unternehmen lieber vorläufig ganz auf die Prüfungs- und Testatfunktion verzichten, als sich dem Vorwurf auszusetzen, eine Gruppe von Claqueuren zu unterhalten. In diesem Fall wird es besser sein, die gesellschaftliche Nutzenrechnung oder Sozialbilanz — so wie sie vom Unternehmen erstellt wurde — mit dem Hinweis auf die Bemühungen um eine möglichst objektive Messung- und Darstellung der gesellschaftlich relevanten Dimensionen des Unternehmens zu veröffentlichen. Im übrigen bleibt nur zu hoffen, daß sich im weiteren Verlauf der Entwicklung dieser Konzepte schon bald unabhängige externe Institutionen herausbilden werden, die dann eine entsprechende Prüfungs- und Testatfunktion übernehmen können.

5.6. Zur Interpretation von Sozialbilanzen: Was sind geeignete Maßstäbe?

Neben der durch eine externe Prüfung zu erreichenden Glaubwürdigkeit der Daten der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung dürfte die Entwicklung von Maßstäben, anhand derer die gesellschaftsbezogenen Leistungen des Unternehmens beurteilt werden können, wesentlich mit darüber entscheiden, in welchem Umfang Sozialbilanzen und gesellschaftliche Nutzenrechnungen letztlich ihre Funktion erfüllen werden: Grundlagendaten für die gesellschaftliche Kontrolle und den Feedback im Hinblick auf die gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens zu bieten[72]. „Jede gesellschaftsbezogene Rechnungslegung wird (daher) solange von geringem Informationswert bleiben, wie dem Leser Kriterien fehlen, anhand derer er die berichteten Leistungen eines Unternehmens einstufen

kann"[73]. Die Schwierigkeiten, die sich bei der Entwicklung dieser Kriterien stellen, sind nun keineswegs neu oder typisch für den Bereich der Sozialbilanzen. Es handelt sich hierbei vielmehr um die bekannten Probleme des Betriebsvergleichs, die auch bei der Interpretation von finanzwirtschaftlich-ökonomischen Daten gegeben sind. Der wesentliche Unterschied hierzu ist lediglich gradueller Art; dadurch, daß sich die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung noch im Frühstadium ihrer Entwicklung befindet, sind Faktoren wie: Schwierigkeiten der Vergleichbarkeit der Einzelsituation, mangelnde Einheitlichkeit im Rechnungswesen, mangelnde Einheitlichkeit der Bewertungsgrundsätze, Unüberwindbarkeit der betriebsindividuellen Eigenarten[74], wenigstens vorläufig noch, bedeutender als im Bereich der erwerbswirtschaftlichen Rechnungslegung.

Eine erste Möglichkeit, Anhaltspunkte für die Beurteilung der gesellschaftsbezogenen Leistungen eines Unternehmens zu erhalten, bietet der Zeitvergleich, der das Ausmaß der gesellschaftlichen Auswirkungen des Unternehmens an entsprechenden Leistungen früherer Perioden mißt. Ein solcher Zeitvergleich ist vor allem dann von großer Bedeutung bei der Interpretation der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung, wenn diese vornehmlich in Form hochentwickelter Nutzenrechnungen erfolgt. Hierbei wird ja im Bereich der gesellschaftlichen Kosten nicht das Gesamtausmaß, sondern nur seine Veränderungen dargestellt, was zur Folge hat, daß der Periodenvergleich das einzige adäquate Verfahren der Interpretation ist, auch wenn ihm die Möglichkeit des Vergleichs zu Betrieben fehlt, in denen auch im Hinblick auf die Berücksichtigung gesellschaftlicher Auswirkungen der frische Wind weht, bei dem sich nach Schmalenbach „der Schlendrian nicht länger verbergen kann"[75].

Neben dem Zeitvergleich sollte daher auch im Bereich der gesellschaftsbezogenen Rechnungslegung der Versuch treten, Daten für den zwischenbetrieblichen Vergleich zu erhalten. Als geeignete Maßstäbe könnten hierzu herangezogen werden[76]: die Leistungen vergleichbarer Unternehmen desselben Wirtschaftszweiges, vor allem bei branchentypischen gesellschaftlichen Kosten- und Nutzenarten, oder die Leistungen in anderen Wirtschaftszweigen , wenn es sich um generell auftretende

soziale Kosten und Nutzen handelt. Im Hinblick auf die gesellschaftlichen Nutzen und Kosten im Aufgaben- und Verantwortungsbereich „Unternehmen-Standortgemeinden oder Regionen" dürfte auch ein Vergleich mit anderen Unternehmungen in diesen Gemeinden oder Regionen von Aussagewert sein.

Über den intertemporalen und zwischenbetrieblichen Vergleich hinaus können geeignete Maßstäbe auch aus bestehenden gesellschaftlichen Normen herausentwickelt werden. Gesetzliche Standards, aus der Sicht der wesentlichen Bezugsgruppen des Unternehmens erwünschte Standards[77], aber auch die Ergebnisse externer Social Audits[78] könnten hier Anhaltspunkte für die Interpretation liefern. Soweit derartige Maßstäbe im Rahmen der gesellschaftsbezogenen Planung des Unternehmens erhoben werden, dürfte es sinnvoll sein, diese auch in einer veröffentlichten Sozialbilanz oder Nutzenrechnung anzugeben, um die externe Leistungsbeurteilung zu erleichtern und den Prozeß der Bildung von Normen und Standards zu beschleunigen.

6. Was bringt die Zukunft? – Mögliche und notwendige nächste Schritte –

Die vergangenen Jahre, in denen die ersten Ansätze der hier diskutierten Konzepte für eine rationale Verfolgung einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik entwickelt wurden, waren in allen ökonomisch hochentwickelten Gesellschaften mehr oder weniger stark durch die intensive Suche nach neuen gesellschaftlichen Werten gekennzeichnet. Diese tiefgreifenden Veränderungen in den Zielvorstellungen weiter Bevölkerungskreise hat den Ruf nach neuen gesellschaftlichen Institutionen sowie nach einer Umformulierung der Aufgabenstellung bestehender Institutionen immer lauter werden lassen. Dieser Prozeß, der wohl erst in den kommenden Jahren in seiner vollen Bedeutung erkannt und erfahren wird, brachte grundlegend neue Aufgaben auch für die produzierenden Wirtschaftseinheiten, die Unternehmungen und Betriebe, mit sich: Nicht allein mehr die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen unter — nach eng definierten ökonomischen Kriterien bestimmten — rationalem Einsatz produktiver Faktoren sind wesentliche Punkte in dem neuen Vertrag, den die Gesellschaft für die Unternehmungen schreibt; die Forderung nach einer Berücksichtigung anderer gesellschaftlicher Ziele steht vielmehr gleichberechtigt neben diesen ökonomischen Aufgaben.

Eine solche Umorientierung in der zentralen Zielsetzung und Aufgabenstellung stellt höchste, nur selten zu erfahrende Anforderungen an das Management der Unternehmungen. Es gilt, die neuen Aufgaben zu erkennen, in entsprechende Organisationskonzepte umzusetzen und im Unternehmen zu implementieren — eine Aufgabe, die weit mehr als Innovationen im ökonomischen oder technologischen Bereich im Schumpeterschen Sinne unternehmerisch denkende und handelnde Per-

sonen in den Führungsgremien, aber auch auf allen anderen hierachischen Ebenen und in allen Funktionen des Unternehmens erfordert.

Die hier vorgestellten Ansätze eines gesellschaftsbezogenen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems erheben den Anspruch, Elemente eines organisatorischen Konzeptes zu bieten, das es den Unternehmungen erlaubt, die neu auf sie zukommenden Aufgaben ebenso effizient und rational zu verfolgen wie die traditionellen ökonomischen Ziele. Sie wollen gleichzeitig den bisherigen wie auch den sich im Hinblick auf die erweiterte Aufgabenstellung neu entwickelnden Bezugsgruppen des Unternehmens ein System der Information und des Feedback anhand geben, das ihnen die notwendige gesellschaftliche Kontrolle und eine der zunehmenden Emanzipation entsprechende Partizipation ermöglicht. Die unter dem Schlagwort „Sozialbilanz" vorgestellten Konzepte bilden damit die ersten Ansätze von mikroinstitutionalen 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 nichtökonomischer Werte, nach mehr Denzentralisation 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. Hierbei sind jedoch die weitere Emanzipation der Bevölkerung und entsprechende flankierende Maßnahmen des politisch-lenkenden Systems ebenso von Bedeutung. Die wesentliche Aufgabe dieser Institutionen muß darin gesehen werden, die gesamtgesellschaftlichen Bedingungen für das Funktionieren der hier vorgestellten Konzepte sowie Incentives für ihre Implementation zu bieten. Die Aufgabe der Unternehmen wird es sein, mit diesen Ansätzen zu experimentieren, sie aufgrund von Erfahrungen in der betrieblichen Praxis zu modifizieren

und weiter zu entwickeln. Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß die „Sozialbilanz" als Spitze dieses Eisberges organisatorischer Veränderungen im Sinne eines ernsthaften Bemühens um institutionellen Wandel verstanden wird. Eine Reihe von oberflächlichen, falsch verstandenen Public Relations-Strategien, die nicht diesen Aspekt der Verhaltensänderungen berücksichtigen, sondern die berichterstatten, wo es im Interesse der neuen Aufgaben des Unternehmens eigentlich nichts zu berichten gäbe, würden sehr wahrscheinlich die hier diskutierten Ansätze ruinieren und die Lösung der zentralen Probleme unserer Wirtschaftsordnung auf anderem Wege nahelegen. In diesem Sinne wäre daher eine Phase des unternehmensinternen Experimentierens mit diesen Ansätzen der erste Schritt in dem notwendigen Lernprozeß. Erst mit einem weitgehend entwickelten internen Verständnis von den Möglichkeiten und Grenzen dieses Konzeptes sollte dann der entsprechende zweite Schritt, der Beginn des kontinuierlichen Dialoges mit der breiten Öffentlichkeit und den einzelnen Bezugsgruppen des Unternehmens gesucht werden.

Diskutiert man die notwendigen nächsten Schritte, so sollte nicht vergessen werden, daß die bislang entwickelten theoretischen Konzepte und praktischen Erfahrungen noch eine Fülle von Aufgaben deutlich gemacht haben, die im Hinblick auf eine Verbesserung und Erweiterung der Ansätze gemeinsam von Wissenschaft und Unternehmungen zu lösen sind. Hier dürfte vor allem die Entwicklung entsprechender Standards, Normen und Konventionen für die Indikatorenbildung, Datenerhebung und Berichterstattung in den einzelnen Aufgaben- und Problembereichen die Aufgaben sein, die am vordringlichsten zu lösen sind und daher bald angegangen werden sollten. Der bereits erwähnte Arbeitskreis „Sozialbilanzen und gesellschaftliche Nutzenrechnungen" der Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen" sowie sich hoffentlich bald bildende weitere Gremien, vor allem im Bereich der einzelnen Wirtschaftszweige, sollten hier in den kommenden Jahren die notwendigen Grundlagen erarbeiten. Dies sollte in engem Kontakt mit ähnlichen Entwicklungen in anderen Ländern geschehen, so daß nicht nur die dort gemachten Erfahrungen integriert werden, sondern daß auch die weitere Entwicklung und breitere Implementation der einzelnen Elemente des gesellschaftsbezogenen Managementsystems in

gleicher Weise und in gleichem Umfang geschieht. Vor diesem Hintergrund eines breiten institutionellen Wandels in der Struktur der Unternehmungen der ökonomisch hochentwickelten Länder dürfte dann vielleicht D. Rockefellers Prognose:„Because of the growing pressure for greater corporate accountibility I can foresee the day when, in addition to the annual financial statement, certified by independent accountants, corporations may be required to publish a ‚social audit' similarly certified" [1] nicht ganz so prophetisch klingen, wie sie vielen vielleicht heute noch erscheinen mag.

Anmerkungen

1. Kapitel

[1] Vgl. B. Longstreth and H. D. Rosenbloom, *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, New York, Washington, London, 1973, S. 32.

2. Kapitel

[1] Vgl. S. Prakash Sethi, *Getting a Handle on the Social Audit*, in: Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73, S. 31.

[2] Vgl. Chamber of Commerce of the United States, *The Corporation in Transition*, Washington 1973, S. 31; vgl. auch S. Prakash Sethi, a.a.O. S. 31.

[3] Vgl. M. Dierkes and R. A. Bauer, *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973; und B. Longstreth and D. Rosenbloom, *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, S. 24.

[4] Vgl. R. A. Bauer and D. H. Fenn, *The Corporate Social Audit*, New York, 1972.

[5] Vgl. D. Linowes, *Let's Get on With the Social Audit: A Specific Proposal*, in: Business and Society Review Nr. 4, Winter 1972/73, S. 39.

[6] Vgl. G. Steiner, *The Business Social Audit — Proceedings of a Conference*, University of California, Los Angeles 1972, als Manuskript vervielfältigt, S. 3.

[7] Vgl. G. Steiner, a.a.O. S. 3.

[8] Vgl. M. Dierkes, *Integration von Gewinnoptimierung und gesellschaftlicher Verantwortung*, Frankfurt 1973, als Manuskript vervielfältigt, S. 4, sowie M. Dierkes, *Stellungnahme zu den Fragen an die deutschen Sachverständigen bezüglich der verfassungspolitischen, rechtlichen und organisatorischen Probleme einer künftigen Beratungskapazität zur Bewertung technologischer Entwicklungen*, als Manuskript vervielfältigt für die öffentliche Informationssitzung des Ausschusses für Forschung und Technologie und für das Post- und Fernmeldewesen des Deutschen Bundestages am 6. Dez. 1973, S. 2.

[9] Vgl. S. Prakash Sethi, a.a.O. S. 31.

[10] Vgl. zum Folgenden die Diskussion um eine entsprechende Begriffsbestimmung bei S. Prakash Sethi a.a.O. S. 33; R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Auditing*, in: M. Dierkes and R. A. Bauer, a.a.O. S. 3; R. Gastil, *Social Accounting versus Social Responsibility*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 93; Public Affairs Council, *Social Audit Seminar — Selected Proceedings*, Washington, 1973, S. 34; B. Longstreth and D. Rosenbloom, *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, a.a.O. S. 24; G. Steiner, *The Business Social Audit-Proceedings of a Conference*, a.a.O. S. 2 f; M. Dierkes, *Qualität des Lebens und unternehmerische Entscheidung*, in: Battelle Information, 17/1973, S. 27; K. Finnerud, *Auditing Corpo-*

rate Social Audit, in: Non-Profit-Report, Vol. 5, Nr. 12, Dez. 1972, S. 18; G. Steiner, *Should Business Adopt the Social Audit*, The Conference Board Record, May 1972, S. 7.

[11] Vgl. G. Wöhe, *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, siebente neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Frankfurt, 1967, S. 489.

[12] Vgl. hierzu die analoge Definition von „Technology Assessment" in: M. Dierkes und K. W. Staehle, *Technology Assessment — bessere Entscheidungsgrundlagen für die unternehmerische und staatliche Planung*, zweite Fassung, Frankfurt 1973, S. 5.

[13] J. Löffelholz, *Repititorium der Betriebswirtschaftslehre*, zweite vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 1967, S. 33.

[14] Vgl. A. Toan, *Publicly Reporting on Corporate Social Impact*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 327.

[15] Vgl. J. Löffelholz, a.a.O., S. 666.

[16] Vgl. hierzu die Diskussion bei J. Löffelholz, a.a.O., S. 308 ff.

[17] Vgl. z.B. R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Auditing*, a.a.O., S. 13 ff.

[18] Vgl. G. Wöhe, a.a.O., S. 605.

[19] Vgl. Votaw, *Corporate Social Reform: An Educators's Viewpoint*, in: California Management Review, Vol. 15 XV, Nr. 4, Summer 1973, S. 68.

[20] M. Dierkes, *Qualität des Lebens und unternehmerische Entscheidungen*, a.a.O., S. 28, vgl. hierzu auch National Academy of Sciences, *Technology: Processes of Assessment and Choice*, Washington 1969, S. 28; G. Steiner, *Should Business Adopt the Social Audit*, a.a.O., S. 8.

[21] S. Prakash Sethi, *Getting a Handle on the Social Audit*, a.a.O., S. 33.

[22] Vgl. Public Affairs Council, *Social Audit Seminar — Selected Proceedings*, a.a.O., S. 34.

[23] J. Monsen, *Social Responsibility and the Corporation, Alternatives for the Future of Capitalism*, in: Journal of Economic Issues, Spring 1972, S. 126.

[24] Vgl. R. A. Bauer und D. H. Fenn, *The Corporate Social Audit*, a.a.O., S. 47.

[25] Vgl. R. Gastil, *Social Accounting Versus Social Responsibility*, a.a.O., S. 94, und G. Steiner, *The Business Social Audit-Proceedings of a Conference*, a.a.O., S. 7 ff.

3. Kapitel

[1] W. Harman, *Key Choices of the Next Two Decades*, in: White House Conference on the Industrial Word Ahead, Rochelle Park, N. J., 1972, S. 39.

[2] Vgl. A. Müller-Armack, *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*, Hamburg, 1948, S. 72.

[3] D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society — A Venture in Social Forecasting*, New York, 1973, S. 272.

[4] Vgl. A. Müller-Armack, a.a.O., S. 62 und 88.

[5] Vgl. M. Dierkes, *Qualität des Lebens und unternehmerische Entscheidungen*, a.a.O. S. 25.

[6] Vgl. D. Bell, a.a.O. S. 274.

[7] Vgl. D. Bell, a.a.O. S. 279.

[8] Vgl. H. Kahn, *A Study of the Future*, in: White-House Conference on the World Industrial Ahead, S. 21.

[9] Vgl. W. Harman, a.a.O. S. 41 und die dort angegebene Literatur.

[10] In der Bundesrepublik Deutschland ist es z.B. unmöglich, einen Betrieb öfter als alle paar Jahre bezüglich seiner Unfallschutzmaßnahmen zu kontrollieren, da für die Kontrolle der 1,6 Mill. Betriebe nur 2 335 Gewerbeaufsichtsbeamte zur Verfügung stehen. Vgl. J. Alber, *Corporate Social Auditing — Ein neuer Zweig der Social Indicators Bewegung*, Mannheim 1973, S. 15.

[11] Vgl. H. Williams, *The Challenge to Business*, in: G. Steiner (e.d.), *Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society*, a.a.O. S. 4.

[12] Vgl. H. Williams, a.a.O. S. 15.

[13] Vgl. W. Harman, a.a.O. S. 47.

[14] Vgl. W. Harman, a.a.O. S. 48, und D. Bell, a.a.O. S. 274.

[15] Vgl. H. Williams, a.a.O. S. 5.

[16] Vgl. Chamber of Commerce of the United States, *The Corporation in Transition — Redefining its Social Charter*, a.a.O. S. 7.

[17] Vgl. W. Harman, a.a.O. S. 49.

[18] A. Müller-Armack, *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*, a.a.O. S. 61.

[19] Vgl. hierzu die Aufstellung bei W. Harman a.a.O. S. 41, ebenso die Ergebnisse der Infratest Untersuchung für den 12. MMM-Kongreß, *Substanz und Verschleiß — empirische Untersuchung über die Situation des Handels aus eigener Sicht und im Spiegel der Verbrauchermeinung*, München 1973.

[20] Vgl. B. Longstreth and H. D. Rosenbloom, *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, a.a.O. S. 41 ff.

[21] Vgl. M. Dierkes et al., *Social Pressure and Business Action*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 57 ff.

[22] G. Steiner, *Business and Society*, a.a.O. S. IX.

[23] G. Steiner, a.a.O. S. 4 f.

[24] Das folgende nach R. A. Bauer, *The Future of Corporate Social Accounting*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 389 ff.

[25] Vgl. G. Steiner, *Business and Society*, New York 1971, S. 33.

[26] Vgl. Chamber of Commerce of the United States, *The Corporation in Transition*, a.a.O. S. 5 ff.

[27] Vgl. N. Friedman, *Interview with Business and Society*, Review Nr. 1, Spring 1972.

[28] Vgl. B. Fritsch, *Zur Theorie und Systematik der volkswirtschaftlichen Kosten*, in: G. Gäfgen (Hrsg.), *Grundlagen der Wirtschaftspolitik*, Köln, Berlin 1966, S. 185.

[29] D. Bell, a.a.O. S. 16.

[30] American Accounting Association, *Report of the Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness*, in: The Accounting Review, 1971, S. 187.

[31] Vgl. D. Bell, a.a.O. S. 280.

[32] D. Meadows, *Limits to Growth*, New York 1973.

[33] Vgl. die Zusammenstellung bei W. Zapf, *Soziale Indikatoren*, als Manuskript vervielfältigt, Frankfurt 1971; M. Dierkes, *Gesellschaftspolitische Abwägungen mit Hilfe von Sozialindikatoren*, als Manuskript vervielfältigt, Bad Bodendorf, 1974 und die Bibliographie von L. Wilcox et. al., *Social Indicators and Societal Monetoring — An Annotated Bibliography*, San Francisco, Washington 1972.

[34] Vgl. W. Harman, a.a.O. S. 47.

[35] P. Drucker, *The Age of Discontinuity*, New York 1969, S. 207.

[36] Vgl. z.B. OECD, *Working Paper on Social Indicators*, Paris 1971.

[37] R. Bauer et al., *Second-Order Consequences: A Methodological Essay on the Impact of Technology*, Cambridge, Mass., 1969.

[38] Chamber of Commerce of the United States, *The Corporation in Transition*, a.a.O. S. 11.

[39] Vgl. American Accounting Association, a.a.O. S. 165.

[40] Vgl. D. Bell, a.a.O. S. 8.

[41] Vgl. K. Littmann, *Zur Internalisierung externer Nachteile*, Gutachten im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, als Manuskript vervielfältigt, Bonn, 1973, a.a.O. S. 17.

[42] Vgl. K. Littmann, *Zur Internalisierung externer Nachteile*, a.a.O. S. 21.

[43] Vgl. National Academy of Sciences, a.a.O. S. 55.

[44] Zur Problematik des Verursacherprinzips vgl. die ausführliche Diskussion bei P. Eichhorn, *Umweltschutz aus der Sicht der Unternehmenspolitik*, in: Zeitschrift für betriebliche Forschung 1972, S. 637 ff.

[45] Vgl. die Diskussion um die Fragen der Internalisierung sozialer Kosten in einer wettbewerblichen Wirtschaft bei National Academy of Sciences, a.a.O. S. 59.

[46] Vgl. M. Friedman, *Interview with Business and Society*, a.a.O.; H. Manne, *Responsibility: Social Role of Business could lead to to Market's Extinction*, in: The New York Times, February 20th. 1972, S. 16; M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago, 1962, S. 133; R. Gastil, *Social Accounting versus Social Responsibility*, a.a.O. S. 94; D. Bell, a.a.O. S. 292 ff; A. Miller, *The Social Responsibility of Business*, in: White House Conference on the Industrial World Ahead, a.a.O. S 116.

[47] Vgl. Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporation*, New York 1971, S. 16.

[48] Vgl. z.B. die ausführlichen Diskussionen der verschiedenen Aspekte der sozialen Verantwortung des Unternehmens bei: B. Longstreth and D. Rosenbloom, *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, a.a.O.; G. Steiner, *Business and Society*, a.a.O.; Chamber of Commerce of the United States, *The Corporation in Transition*, a.a.O.; The Conference Board, *Business Leadership in Social Change*, New York 1971; G. Steiner, *Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society*, a.a.O.; G. Steiner (Hrsg), *Contemporary Challenges in the Business and Society Relationship*, Graduate School of Management University of California, Los Angeles 1972; Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, a.a.O; Harvard Business Review Reprint Series, *Guides to Corporate Responsibility*, Reprint Nr. 21220.

[49] Vgl. zum Folgenden M. Dierkes et. al., *Social Pressure and Business Actions*, a.a.O. S. 77 ff.

[50] Vgl. M. Dierkes et. al., a.a.O. S. 84.

[51] Vgl. M. Dierkes et. al., a.a.O. S. 66 ff.

[52] Vgl. M. Dierkes et. al., a.a.O. S. 87.

[53] Vgl. Tabelle 6.

[54] Vgl. Tabelle 7.

[55] Zu den Hintergründen und Motiven dieser Entwicklung vergleiche vor allem R. A. Bauer und D. Fenn, *The Corporate Social Audit*, a.a.O. S. 47 und R. Gastil, a.a.O..

[56] H. J. Abs, *Gewinn ist gut, aber nicht alles. Das Selbstverständnis des Unternehmens heute*, in: Handelsblatt Jahrgang 28, Nr. 34 vom 16./17.2.1973, S. 26.

[57] D. Rockefeller, *Business must perform better*, in: Wall Street Journal, Dec. 21. 1971.

[58] Vgl. H. Williams, *The Challenge to Business*, a.a.O. S. 9, und Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, a.a.O. S. 11 ff.

[59] D. Rockefeller, *Business must perform better*, a.a.O.

[60] Das Folgende nach Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, a.a.O. S. 15.

[61] Vgl. z.B. die Analyse entsprechender Fallstudien bei R. Heilbroner et. al., *In the Name of Profit*, New York 1972.

[62] Vgl. Chamber of Commerce of the United States, *The Corporation in Transition*, a.a.O. S. 45.

[63] Vgl. R. J. Monsen, *Is Social Accounting a Mirage*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 107 — 110; vgl. auch R. A. Bauer und D. Fenn, *The Corporate Social Audit*, a.a.O. S. 94 und S. Prakash Sethi, *Getting a Handle on the Social Audit*, a.a.O. S. 32.

[64] Vgl. die Gegenüberstellung des heutigen Entwicklungsstandes bei der Institutionalisierung von finanzwirtschaftlich-ökonomischen Zielen und gesellschaftlicher Verantwortung in *Tabelle 9.*

Tabelle 9: Institutionalisierung von finanzwirtschaftlich-ökonomischen Zielen und gesellschaftlicher Verantwortung

— heutiger Entwicklungsstand —

	finanzwirtschaftlich-ökonomische Ziele	gesellschaftliche Verantwortung
Unterziele	definiert	unklar
internes und externes Berichtswesen	ausführlich	minimal
Messung der Leistung	umfassend	keine
Sanktionsmechanismen	vorhanden	keine
Motivation zur Leistung bei Mitarbeitern	hoch	gering

[65] Vgl. J. Monsen, *Social Responsibility and the Corporation*, a.a.O. S. 138 und H. Steinmann, *Zur Lehre von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung*, in: WIST, Heft 10, Okt. 1973, S. 467 — 472 und die dort aufgeführte Literatur.

[66] T. Levitt, *The Dangers of Social Responsibility*, in: Guides to Corporate Responsibility Series, Reprint from Harvard Business Review Nr. 21220, S. 30.

[67] S. Prakash Sethi, *Getting a Handle on the Social Audit*, a.a.O. S. 33.

[68] Vgl. S. 154 ff.

[69] R. Bartholomäi, *Gesellschaftsbezogenes betriebliches Rechnungswesen*, in: Die Neue Gesellschaft 4/73, S. 283.

[70] Chamber of Commerce of the United States, *The Corporation in Transition*, a.a.O. S. 24.

[71] H. Manne, *Responsibility: Social Role of Business Could Lead to Market's Extinction*, a.a.O..

[72] Vgl. National Academy of Sciences, a.a.O. S. 54.

[73] D. Rockefeller, *Business must perform better*, a.a.O..

[74] D. Bell, a.a.O. S. 286.

[75] Eine ausführliche Diskussion dieser Maßnahmen ist im Hinblick auf die Probleme der Umweltbelastung durch Produktionsprozesse zu finden bei P. Eichhorn, *Umweltschutz aus der Sicht der Unternehmenspolitik*, a.a.O. S. 647, im Hinblick auf andere Dimensionen der Lebensqualität bei Chamber of Commerce of the United States, a.a.O. S. 22; vgl. auch R. Batholomäi, a.a.O. S. 284 und Eisner, *Some Thoughts in the Corporate Social Audit*, in: Public Affairs Council, *Social Audit Seminar — Selected Proceeding*, Washington D. C. 1972, S. 17.

[76] Batholomäi, a.a.O. S. 284.

[77] Vgl. J. Monsen, *Social Responsibility and the Corporation*, a.a.O. S. 134.

[78] Vgl. R. Batholomäi, a.a.O. S. 285.

[79] Vgl. M. Goldmann, *Pollution Survey Style*, in: Business and Society Review, Nr. 6, S. 44.

[80] Vgl. A. Miller, *The Social Responsibility of Business*, a.a.O. S. 115.

[81] Vgl. J. Monsen, *Social Responsibility and the Corporation*, a.a.O. S. 137.

[82] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, *The Corporate Social Audit*, a.a.O. S. 96.

[83] Vgl. zum Problem der Überforderung auch R. Ackerman, *How Companies Respond to Social Demands*, Harvard Business Review, July - August 1973, S. 97.

[84] Vgl. R. Rosenthal und R. Weiss, *Problems of Organizational Feed-Back*, in: R. A. Bauer (Hrsg), *Social Indicators*, Cambridge 1966, S. 332.

[85] Vgl. M. Dierkes and R. Coppock, *Corporate Social Responsibility Does not Depend on Public Pressure*, in: Business and Society Review, Summer 1973, Nr. 6, S. 89.

[86] Vgl. M. Dierkes et. al., *Social Pressure and Business Actions*, a.a.O. S. 89.

4. Kapitel

[1] Vgl. R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Auditing*, a.a.O. S. 3.

[2] B. Longstreth and D. Rosenbloom, a.a.O. S. 24.

[3] Vgl. H. R. Bowen, *Social Responsibility of Business*, New York 1954, S. 155 ff.

[4] Vgl. zum Folgenden auch den zusammenfassenden Überblick über diese Entwicklung bei E. Imhof, *USA: Neue Rolle der Wirtschaft*, in: Deutsche Zeitung/Christ und Welt, Nr. 21 vom 11. Juni 1971, S. 11.

[5] Registration Statement Form S 5, The Dreyfus Third Century Fund, Inc. filed with the Securities and Exchange Commission on May 7th, 1971.

[6] Vgl. B. Longstreth and D. Rosenbloom, *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, a.a.O. S. 20.

[7] Vgl. B. Longstreth and D. Rosenbloom, a.a.O. S. 21 ff.

[8] Einen guten Überblick über die Ziele und Struktur dieser und anderer Gruppen gibt O. V., *Who's Who of Corporate Responsibility Action Groups*, in: Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73, S. 81 — 86.

[9] O. V., *How Social Responsibility Became Institutionalized*, in: Business Week, June 30. 1973, S. 76.

[10] Bekannte Studien des Councils sind z.B., *The Manufactures of Anti-Personal Weapons; Petroleum Industry Overview; Paper Profits: Pollution in the Pulp and Paper Industry; The Balance of Power — Electric Utilities and the Environment.*

[11] Nach offiziellen Zählungen des Council on Economic Priorities wurden schon im Jahre 1971 35 Unternehmungen von ungefähr 13 Aktions-

gruppen im Rahmen solcher Proxy-Statements zu Änderungen unternehmenspolitischer Entscheidungen aufgerufen. Vgl. o. V., *Social Actionists Stir Up the Annual Meeting*, in:Business Week, April 1st, 1972, S. 48 f.

[12] Eine ausführliche Darstellung des Projectes on Corporate Responsibility und anderer Aktionen zur Forcierung einer stärker gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik geben B. Longstreth and D. Rosenbloom, a.a.O. S. 3 — 19.

[13] Herausgegeben von T. Cross, im Verlag Warren, Gorham and Lamont Inc. 89, Beach Street, Boston, Mass..

[14] Herausgegeben von M. Moskowitz, MRM Publishing Co. Inc., New York.

[15] Herausgegeben vom Public Affairs Council, Washington DC.

[16] Vgl.z.B. o. V., *Company Performance Round up*, in: Business and Society Review, Summer 1973, Nr. 6, S. 90 ff.

[17] Vgl. z.B., *Corporate Policies and Civil Rights for Women*, in: Corporation and Community, Nr. 31, June 1971.

[18] C. Sater, *A Supplement to the Bottom Line: Rating Corporations on Social Responsibility*, Stanford University, Graduate School of Business, Bulletin, Summer 1971, S. 18 — 21.

[19] Vgl. o. V., *Corporate Ratings — from Chase to Texaco*, in: Business and Society, Vol. 4, Nr. 4, August 31. 1971, S. 1.

[20] Vgl. B. Butcher, *The Program Management Approach*, in: M. Dierkes and R. A. Bauer, a.a.O. S. 279.

[21] Vgl. R. A. Bauer and D. Fenn, a.a.O. S. 36.

[22] Vgl. R. A. Bauer and D. Fenn, a.a.O. S. 38.

[23] Vgl. M. Dierkes et. al., *Social Pressure and Business Action*, a.a.O. S. 86 f; J. Bragdon und J. Marlin, *Is Pollution Profitable?* , in: Risk Management, 14 (April 1972).

[24] Ein deutliches Beispiel ist hier wiederum das „Project on Corporate Responsibility", dessen Aktionen im wesentlichen die Entwicklung gesellschaftsbezogener Geschäftsberichte z.B. die Publikation *Progress in Areas of Public Concern* durch das Management von General Motors herbeiführten, vgl. B. Longstreth and D. Rosenbloom, a.a.O. S. 7 ff.

[25] Vgl. o. V., *Aufgaben des Unternehmens und des Unternehmers im heutigen Europa*, Übersetzung des Berichtes der Studientagung der Fondation Européene pour l'Economie, Rom, 9. — 10. Nov. 1970, als Manuskript vervielfältigt, S. 13; unter den auf dieser Tagung vorgelegten Papieren diskutiert vor allem E. H. Plesser, *Privatunternehmen und Gewinn*, Rapport Nr. 4, die Notwendigkeit einer gesellschaftlichen Nutzenrechnung.

[26] Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß oft auch in den Sozialberichten im engeren Sinne, d.h. einer Aufstellung der gesetzlichen und freiwilligen Sozialaufwendungen eine erste Vorstufe der gesellschaftlichen Nutzenrechnung gesehen wird. Vgl. z.B. den *Sozialbericht der Maschinenfabrik Fahr AG, Gottmadingen*, in: Fahr Betriebsleben, Nr. 4, 1973 S. 6 f.

[27] Ähnliche Informationen — oft auch in einer Zeitreihendarstellung — wurden auch von anderen Großunternehmungen der BRD bereitgestellt. Vgl. z.B. Geschäftsberichte: Volkswagenwerk AG 1972, S. 28; Rheinelectra 1972, S. 17; Bayer Leverkusen 1972, S. 9.

[28] Vgl. G. Steiner, *The Business Social Audit*, a.a.O. S. 30.

[29] Die Bedeutung der gesellschaftlichen Nutzenrechnung für die Entwicklung und Verbreitung des Konzeptes eines gesellschaftsbezogenen unternehmerischen Planungs-, Informations- und Rechnungslegungssystems wird vor allem von E. H. Plesser betont; vgl. z.B. E. H. Plesser, *Schwerpunkte moderner Unternehmenspolitik*, in: Plesser-Dräger, *Das Unternehmen im Dienste der Menschen und der Gesellschaft*, Beiträge zur Gesellschaftspolitik, Heft Nr. 11.

[30] Vgl. R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Auditing*, a.a.O. S. 11 f.

[31] Vgl. z.B. die Zusammenstellung solcher Programme in Corporation and Community, Nr. 31, June 1971, und Nr. 37, January 1972.

[32] Vgl. B. Butcher, *The Program Management Approach*, a.a.O. S. 280.

[33] Vgl. u.a. M. Dierkes, *Corporate Social Accounts*, in: Research Futures, Battelle Institute, Columbus, Ohio, Fourth Quarter 1972, S. 24; B. Butcher a.a.O. S. 278 und R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Auditing*, a.a.O. S. 11.

[34] Vgl. zum Folgenden A. Toan, *Publicly Reporting on Corporate Social Impact*, a.a.O. S. 328 f.

[35] Vgl. R. A. Bauer, *The State of the Art in Social Auditing*, a.a.O. S. 16 — 33.

[36] Vgl. B. Butcher, *The Program Management Approach*, a.a.O. S. 276 ff.

[37] Vgl. R. A. Mathias, *An Approach Toward Corporate Social Measures*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 285 ff.

[38] Vgl. J. T. Nolan, *The Social Audit: One Corporation's Experience*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 292 ff.

[39] Vgl. E. Young, *Corporate Social Responsibility to the Minority Community*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 297 ff.

[40] Vgl. R. A. Bauer, *The State of the Art in Social Auditing*, a.a.O. S. 18 — 20; die hier wiedergegebene Darstellung ist eine freie und gekürzte Übersetzung dieser Fallstudie.

[41] Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung bei D. Corbin, *Guidelines for Reporting Corporate Environmental Impact*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 321 — 327.

[42] Vgl. hierzu G. Levy, *Urban Social Indicators and Corporate Social Accounts*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 212 ff und die dort angegebene Literatur.

[43] Vgl. M. McKay, *The Community Profile Approach*, in: Public Affairs Council, *Social Audit Seminar — Selected Proceedings*, a.a.O. S. 70 ff.

[44] Vgl. hierzu B. Butcher, *The Program Management Approach*, a.a.O. S. 277 f.

[45] Vgl. First Minneapolis National Bank, Annual Report 1971, S. 10 bis 16.

[46] Vgl. R. Gastil, *Social Accounting versus Social Responsibility*, a.a.O. S. 96.

[47] Vgl. hierzu die Diskussion bei E. Sheldon, *Introduction to Part IV, Elements of Social Accounts: Objectives, Variables and Measurement Techniques-Company-Employee and Company-Community Relations*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 152.

[48] G. Levy, *Urban Social Indicators and Corporate Social Accounts*, a.a.O. S. 213.

[49] First Minneapolis National Bank, a.a.O. S. 16.

[50] Vgl. C. Colantoni, W. Copper, H. Deitzer, *Accounting and Social Reporting*, Research Report Nr. 8, Carnegie-Mellon University, School of Urban and Public Affairs 1973, S. 2 f.

[51] Vgl. u.a. C. Abt, *Managing to Save Money While Doing Good*, in: Innovation Nr. 27, January 1972; C. Abt, *Social Audits: The State of the Art*, adress presented at the Conference on Corporate Social Responsibility sponsored, by Business and Society Review, New York 1972; C. Abt, *Analysing and Planning Corporate Social Investment*, als Manuskript vervielfältigt, Cambridge, Mass. 1972.

[52] Vgl. Abt Associates Inc., *Annual Report and Social Audit*, Cambridge, Mass. 1971/72.

[53] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 26 f; eine Darstellung des Zusammenhanges zwischen Human Resource und Social Accounting ist zu finden bei E. Flamholtz, *The Role of Human Resource Accounting in Social Accounting*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 166; eine allgemeine Einführung in das Konzept des Human Resource Accounting geben u.a. M. Dierkes und K. P. Freund, *Personalaufwand: Neuer Aktivposten in der Bilanz*, in: Plus, Heft 2/1974, S. 58 ff; und M. Dierkes und R. A. Coppock, *Human Resource Accounting: A Tool for Measuring and Monetaring Manpower Utilization in a Business Environment*, in: W. T. Singelton et. al., *Measurement of Human Resources*, London 1974; im Hinblick auf weitergehende Informationen vergleiche die dort angegebene Literatur.

[54] Freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

[55] Vgl. u.a. C. Colantoni, W. Cooper and H. Deitzer, *Accounting and Social Reporting*, a.a.O. S. 25 ff; R. A. Bauer und D. Fenn, *The Corporate Social Audit*, a.a.O. S. 32 ff; M. Moskowitz, *The Social Audit: Redemption through Mathematics*, in: Business and Society, Vol. 5, Nr. 20, October 31. 1972; M. Dierkes, *Qualität des Lebens und unternehmerische Entscheidungen*, a.a.O. S. 32; R. Gastil, *Social Accounting versus Social Responsibility*, a.a.O. S. 93 ff.

[56] M. Moskowitz, a.a.O. S. 3, freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

[57] Vgl. z.B. R. Gastil, a.a.O. S. 98.

[58] Vgl. M. Moskowitz, a.a.O. S. 3.

[59] Vgl. R. Gastil, a.a.O. S. 99.

[60] Vgl. die entsprechenden Positionen in den Tabellen 20 und 21 sowie die kritische Analyse bei R. Gastil, a.a.O. S. 97 ff.

[61] Vgl. R. Gastil, a.a.O. S. 97.

[62] Vgl. R. Gstil, a.a.O. S. 98.

[63] Vgl. M. Moskowitz, a.a.O. S. 1.

[64] Vgl. R. A. Bauer, *The Corporate Social Audit: Where Does It Stand Today?*, in: Personel, Vol. 50, Nr. 4, July/August 1973, S. 10

[65] Vgl. u.a. D. Linowes, *Measuring Social Programs in Business — A Social Audit Proposal for Immediate Implementation, Adress given to the 24th Annual Meeting, American Accounting Association, South East Region*, Louisiana State University Baton Rouge, Louisiana, April 28. 1972; D. Linowes, *Measuring Social Programs in Business*, in: Public Affairs Council, a.a.O. S. 42 — 63; D. Linowes, *Let's get on With the Social Audit: A Specific Proposal*, a.a.O. S. 39 — 44.

[66] Vgl. hierzu die Diskussion bei R. Gastil, *Social Accounting versus Social Responsibility*, a.a.O. S. 97.

[67] Vgl. D. Linowes, *Let's Get on With the Social Audit*, a.a.O. S. 40, freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

[68] Vgl. D. Linowes, a.a.O. S. 41.

[69] Vgl. hierzu die ausführliche Diskussion des Linowes'schen Konzeptes durch führende Wissenschaftler und Betriebspraktiker in Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73, S. 42 — 49.

[70] M. Moskowitz, *The Social Audit: Redemption through Mathematics*, a.a.O. S. 3, freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

[71] Vgl. D. Linowes, a.a.O. S. 41.

[72] Vgl. R. A. Bauer, *Commentary on: Let's Get on With the Social Audit*, a.a.O. S. 44.

[73] Vgl. R. Lewis, *Commentary on: Let's Get on With the Social Audit*, in: Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73, S. 46.

[74] R. Lewis, a.a.O. S. 45.

[75] Vgl. zum Folgenden L. Brummet, *Nonfinancial Measures in Social Accounts*, in: M. Dierkes and R. A. Bauer, a.a.O. S. 345 — 350.

[76] Vgl. hierzu die einzelnen Beiträge in Part III:, *Elements of Social Accounts: Objectives, Variables and Measurement Techniques-Company-Consumer Relations*, in: M; Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 113 — 148.

[77] Vgl. J. Alber, *Corporate Social Auditing — Ein neuer Zweig der Social Indicators Bewegung*, a.a.O. S. 6.

[78] Vgl. zum Folgenden M. Elliot-Jones, *Matrix Methods in Corporate Social Accounting*, in: M Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 351 — 364.

[79] Vgl. M. Elliot-Jones, a.a.O. S. 357 ff.

[80] Vgl. M. Dierkes und K. W. Staehle, *Technology Assessment — bessere Entscheidungsgrundlagen für die unternehmerische und staatliche Planung*, a.a.O..

[81] Vgl. M. Dierkes, *Stellungnahme zu den Fragen an die deutschen Sachverständigen bezüglich der verfassungspolitischen und organisatorischen Probleme einer künftigen Beratungskapazität zur Bewertung technologischer Entwicklungen*, a.a.O., S. 8 ff.

[82] Vgl. M. Dierkes, *Technology Assessment and Social Accounting*, paper

presented at the First International Congress on Technology Assessment, Den Haag 1973, als Manuskript vervielfältigt, S. 2.

[83] National Academy of Sciences, *Technology: Processes of Assessment and Choice*, Washington 1969, S. 53.

[84] National Academy of Sciences, a.a.O. S. 70.

[85] Vgl. National Academy of Sciences, a.a.O. S. 26.

[86] Selbstverständlich wurden auch schon bislang meist auf einer ad hoc Basis Assessments durchgeführt, deren Aufgabenstellung über die rein technologisch-ökonomischen Fragen hinausgingen; es wird hier lediglich vorgeschlagen, diesen Prozeß zu systematisieren und als Standard Procedere in die Organisation einzugliedern. Vgl. National Academy of Sciences, a.a.O. S. 27.

[87] Vgl. M. Dierkes und K. W. Staehle, a.a.O. S. 5.

[88] Vgl. H. Williams, *The Challenge to Business*, a.a.O. S. 8.

[89] D. Rockefeller, *Business Must Perform Better*, a.a.O..

[90] Vgl. H. Williams, a.a.O. S. 5.

[91] Vgl. W. Harman, *Key Choices of the Next Two Decades*, a.a.O. S. 47.

[92] Vgl. hierzu A. Miller, *The Social Responsibility of Business*, a.a.O. S. 119.

[93] Vgl. H. Williams, *The Challenge to Business*, a.a.O. S. 2.

[94] Zitiert nach H. Williams, *The Challenge to Business*, a.a.O. S. 5.

[95] Vgl. G. Steiner, *Business and Society*, a.a.O. S. 100.

[96] Vgl. G. Steiner, *The Business Social Audit — Proceedings of a Conference*, a.a.O. S. 19.

[97] Vgl. M. Dierkes et. al., *Social Pressure and Business Action*, a.a.O. S. 57 — 92.

[98] Vgl. z. B. D. Yankelovich, *Corporate Priorities: A Continueing Study of New Demands on Business*, in: S. Prakash Sethi, *Corporate Social Audit: An Emerging Trend in Measuring Corporate Social Performance*, unpublished working paper, University of California, Berkeley 1972.

[99] Vgl. z.B. B. Strümpel, *Economic Intensives, Values and Subjective Well Being*, research proposal University of Michigan, Ann Arbor 1972.

[100] Vgl. z.B. M. McKay, *The Community Profile Approach*, a.a.O. S. 70 ff.

[101] Beispiele sind hier die Befragungen der Social Responsibility Committees der Firmen Boeing, Seattle and Sears and Robock, Chicago.

[102] Vgl. R. Coppock und M. Dierkes, *Corporate Planning and Social Forecasting*, unpublished working paper, Battelle-Institut e.V. Frankfurt am Main 1973.

[103] Vgl. z. B. die Ansätze bei J. Flanagan, *Inputs to Social Accounts gained from Studies of Individual's Quality of Life*, in: M. Dierkes and R. A. Bauer, a.a.O. S. 50 — 56.

[104] Vgl. z.B. R. Estes, *The Business Society Relationship: Emerging Major Issues*, in: G. Steiner (Hrsg.), *Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society*, a.a.O. S. 19 f.

[105] Vgl. Stanford Research Institute, *Contemporary Societal Problems*, Palo Alto, June 1971.

[106] Council on Trends and Perspectives, Chamber of Commerce of the United States, *America's Next 30 Years: Business and the Future*, Washington 1972.

[107] Conference Board, *Perspectives for the '70's and '80's-Tomorrow's Problems Confronting Today's Management*, New York 1970.

[108] White House Conference on the Industrial World Ahead, Rochelle, Park N.J. 1972.

[109] Vgl. R. Estes, a.a.O. S. 22 f.

[110] Vgl. R. Estes, a.a.O. S. 22.

[111] Vgl. V. Day, a.a.O. S. 6.

[112] Zur ausführlichen Diskussion der Probleme dieses Zielfindungsprozesses siehe Abschnitt 5.1..

[113] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, *The Corporate Social Audit*, a.a.O. S. 93.

[114] R. A. Bauer, *The Future of Corporate Social Accounting*, a.a.O. S. 399.

[115] R. A. Bauer, a.a.O. S. 394.

[116] R. A. Bauer, a.a.O. S. 393; und A. Miller, *The Social Responsibility of Business*, a.a.O. S. 119.

[117] Vgl. R. A. Bauer, *The Conversion of What Is and What Should Be*, unveröffentlichtes Manuskript, S. 12; vgl. auch G. Allison, *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missal Crisis*, Boston 1972.

[118] Nur sehr wenige Unternehmungen haben bereits ein solches System entwickelt oder befinden sich im Prozeß des Aufbaus eines gesellschaftsbezogenen Management Incentive Systems; bekannt geworden sind z.B. die gesellschaftsbezogene Management Performance Evaluation der Dayton-Hudson Corporation und ein ähnlicher Ansatz bei Levi Strauss & Co; zum Letzteren vgl.: o. V., *How Social Responsibility became Institutionalized*, a.a.O. S. 76.

[119] Vgl. M. Dierkes und R. A. Coppock, *Human Resource Accounting: A Tool for Measuring and Monetoring Manpower Utilization in a Business Environment*, a.a.O., hier vor allem Tabelle 1.

[120] Vgl. R. J. Monsen, *Is Social Accounting a Mirage?* , a.a.O. S. 109.

[121] Vgl. R. Ackermann, *How Companies Respond to Social Demands*, a.a.O. S. 88 f.

[122] Vergleiche zum Folgenden auch das in Tabelle 9 und 10 wiedergegebene hypothetische Beispiel.

[123] R. Ackermann. a.a.O. S. 94, freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

[124] H. Steinmann, *Zur Lehre von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung*, a.a.O. S. 472.

[125] Das Davoser Manifest stellt den Entwurf eines Kodex des ethischen Wohlverhaltens für die Unternehmensführung dar; es wurde auf dem dritten Europäischen Management Symposium im Februar 1973 in Davos diskutiert.

[126] Vgl. H. Steinmann,a.a.O., S. 471.

[127] Vgl. A. Miller, *The Social Responsibility of Business*, a.a.O. S. 119.

[128] Vgl. R. A. Bauer, *The Future of Social Accounting*, a.a.O. S. 394.

[129] Vgl. R. A. Bauer, a.a.O. S. 394, freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

[130] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 69.

[131] Auf die Rolle der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften bei der Entwicklung der externen Sozialbilanz weist vor allem L. Brummet hin: L. Brummet, *Non-financial Measures in Social Accounts*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 347.

[132] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 69.

[133] Die folgende Darstellung basiert im wesentlichen auf laufenden Forschungsvorhaben in der Graduate School of Business Administration Harvard University sowie der School of Urban and Public Affairs, Carnegie Mellon-University; erste veröffentlichte Ergebnisse sind zu finden bei R. A. Bauer, *The Future of Social Accounting*, a.a.O. S. 390 und R. Ackermann, *How Companies Respond to Social Demands*, a.a.O. S. 88 — 98.

[134] Vgl. R. A. Bauer, *The Future of Social Accounting*, a.a.O. S. 399.

[135] Es sei hier noch einmal auf die in verschiedenen Studien gefundene hohe Korrelation zwischen Gewinnhöhe und Umfang der Implementation eines gesellschaftsbezogenen Managementsystems hingewiesen, die die Hypothese, daß die im technisch-ökonomischen Bereich führenden Unternehmungen auch im gesellschaftspolitischen Bereich führend sind, stützen könnte, selbstverständlich aber auch andere Interpretationen zuläßt; vgl. M. Dierkes et. al., *Social Pressure and Business Action*, a.a.O. S. 87.

[136] Zum Folgenden vgl. R. Ackermann, *How Companies Respond to Social Demands*, a.a.O. S. 92 — 98.

[137] Vgl. R. Ackermann, a.a.O. S. 92.

[138] R. Ackermann, *How Companies Respond to Social Demands*, a.a.O. S. 93; freie und unautorisierte Übersetzung des Verfassers.

[139] Das hier vorgelegte Konzept ist eine Integration früherer Ansätze des Verfassers mit einem von Professor P. M. Burgess, Ohio State University, Columbus, Ohio, entwickelten, noch unveröffentlichten Schema für die Planung und Berichterstattung der gesellschaftlichen Aufgaben des Unternehmens. Eine Veröffentlichung dieser, aufgrund der Diskussion mit dem Verfasser ebenfalls modifizierten Version des Burgess'schen Schemas ist für Ende 1974 vorgesehen.

[140] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 84 f.

[141] Vgl. M. Dierkes, *Corporate Social Accounts*, a.a.O. S. 20.

[142] H. Steinmann, *Lehre von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung*, a.a.O. S. 469.

[143] Vgl. z.B. G. Day, *The Role of the Consumer in the Corporate Social Audit*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 117 ff.

[144] Vgl. z.B. H. Steinmann, a.a.O. S. 470, der diesen Gedanken in seiner Kritik am Davoser Manifest kurz diskutiert.

[145] Vgl. z.B. M. Dierkes, *Stellungnahme an die deutschen Sachverständigen bezüglich der verfassungspolitischen, rechtlichen und organisatorischen Probleme einer künftigen Beratungskapazität zur Bewertung technologischer Entwicklungen*, a.a.O. S. 5.

[146] Vgl. hierzu im einzelnen C. S. Colantoni, W. Cooper und H. Deitzer, *Budgetary Disclosure and Social Accounting*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 365 ff.

5. Kapitel

[1] Die Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen" wird diese Fragen, vor allem das Problem der Standardisierungsmöglichkeiten der externen und internen Berichterstattung über die Erfüllung gesellschaftlicher Ziele, in den kommenden Jahren im Rahmen eines vom Verfasser geleiteten Arbeitskreises *Sozialbilanzen und gesellschaftliche Nutzenrechnungen* zu klären versuchen. Langfristiges Ziel dieses Arbeitskreises ist es, Standards und Richtlinien für die interne und externe Berichterstattung über die gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen und Aktionen zu entwickeln. Dies soll auf drei Ebenen geschehen: 1. Auf der Ebene der Gesamtgesellschaft; hier sollen solche Probleme der Datenerhebung und Berichterstattung behandelt werden, die allen Wirtschaftsunternehmungen gemeinsam sind. 2. Auf der Ebene einzelner zentraler Industrien; hier sollen Standards und Richtlinien für die Datenerhebung und Berichterstattung im Hinblick auf industriespezifische gesellschaftliche Nutzen und Kosten entwikkelt werden und 3. auf der Ebene der für das Einzelunternehmen spezifischen Fragen; hierbei wird sich der Arbeitskreis auf die Erarbeitung von Richtlinien und Hinweisen zur Behandlung dieser Fragen beschränken.

[2] Vgl. S. 69 ff dieses Buches.

[3] Vgl. A. Toan, *Publicly Reporting on Corporate Social Impact*, a.a.O. S. 328.

[4] Wie weit hierbei jedoch auch heute schon gegangen werden soll, wird in folgender Aussage eines Teilnehmers an der Konferenz der University of California, Los Angeles, über Business Social Audit deutlich. Er fordert, statt Bereiche auszuklammern, für die externe Berichterstattung folgenden ehrlichen Kommentar: „We are not doing as much in this area as we should do, not as much as we figured we ought to do when we entered into it. But what we have done is designed to improve the situation". G. Steiner, *The Business Social Audit*, a.a.O. S. 28.

[5] Gleicher Auffassung sind z.B. R. A. Bauer und D. Fenn, vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 73.

[6] Vgl. M. Dierkes et. al., *Social Pressure and Business Action*, a.a.O. S. 66 ff.

[7] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 74.

[8] Vgl. hierzu vor allem die Ansätze zu Entwicklung von Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchhaltung und Bilanzierung für die gesellschaftsbezogene Rechnungslegung bei R. Gastil, *Social Accounting versus Social Responsibility*, a.a.O. S. 93 ff.

[9] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 47.

[10] Vgl. Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, a.a.O. S. 37 ff.

[11] Vgl. o. V., *Accounting for Corporate Social Performance*, in: Management Accounting, February 1974.

[12] Ähnliche Listen wurden von verschiedenen anderen Autoren aufgestellt; vgl. z.B. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 73.

[13] Vgl. Empfehlungen des betriebswirtschaftlichen Ausschusses der Chemischen Industrie e. V., Erfassung und Verrechnung der Aufwendungen für den Umweltschutz in der Chemischen Industrie, in: Der Betrieb, Heft 43, Jahrgang 26, vom 26. Oktober 1973.

[14] Vgl. R. Gastil, *Social Accounting versus Social Responsibility*, a.a.O. S. 100 — 105.

[15] Vgl. Kap. 4.1. d. Arbeit.

[16] Vgl. hierzu auch R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 74.

[17] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 74.

[18] Vgl. z.B. R. Gastil, a.a.O. S. 104; R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Accounting*, a.a.O. S. 13; A. Toan, a.a.O. S. 331; M. Dierkes, *Corporate Social Accounts*, a.a.O.; D. Linowes, *Let's Get on With the Social Audit*, a.a.O. S. 40.

[19] Erste Hinweise auf eine solche Erweiterung des Berichterstattungskonzeptes sind zu finden bei G. Steiner, *The Business Social Audit — Proceedings of a Conference*, a.a.O. S. 8.

[20] Diese Herausstellung, der aufgrund gesetzlicher Vorschriften initiierten Aktivitäten, wird auch von anderen Autoren gefordert; vgl. z.B. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 47 und G. Steiner, *The Corporate Social Audit — Proceedings of a Conference*, a.a.O. S. 4.

[21] Vgl. G. Steiner, a.a.O. S. 8.

[22] Vgl. z.B. S. 85 ff dieses Buches.

[23] Vgl. S. 103 ff dieses Buches.

[24] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 76.

[25] Vgl. o. V., *How Social Responsibility became Institutionalized*, a.a.O. S. 75.

[26] Vgl. hierzu auch R. Ackermans Vorschläge für die Prioritätensetzung, a.a.O. S. 97.

[27] Auf die Bedeutung dieser Forderung wurde auch in der von G. Steiner veranstalteten Konferenz zu Fragen der Social Audit von einem Teilnehmer deutlich hingewiesen, der folgende hypothetische Aussage über das gesellschaftsbezogene Programm eines Unternehmens in der Diskussion brachte: „look, these Guys are so busy with Boy-Scouts, or with churches, or with something else, that they are not paying attention to their Nr. 1 responsibility", in: G. Steiner, *The Business Social Audit — Proceedings of a Conference*, a.a.O. S. 25.

[28] Vgl. G. Steiner, a.a.O. S. 13 f.

[29] Vgl. A. Miller, *The Social Responsibility of Business*, a.a.O. S. 120.

[30] Vgl. A. Toan, *Publicly Reporting on Corporate Social Impact*, a.a.O. S. 329.

[31] Vgl. C. Brown, *Die Firmenorganisation auf dem Wege zur sozialen Verantwortung*, unveröffentlichtes Manuskript, Columbia University, Oktober 1973, S. 17 und die verschiedenen Beiträge zu *Responses to the Goldberg Proposal on Public Directors*, in: Business and Society Review, Nr. 6, Summer 1973, S. 37 — 43.

[32] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 73.

[33] Vgl. die einzelnen Beiträge in: M. Dierkes und R. A. Bauer, *Corporate Social Accounting*, a.a.O., vor allem Part III: Elements of Social Accounts: Objectives, Variables and Measurement Techniques — Company — Consumer Relations; Part IV: Elements of Social Accounts: Objectives, Variables and Measurements Techniques — Company Employee and Company-Community Relations, Part V: Elements of Social Accounts: Objectives, Variables and Measurement Techniques — Impact of the Production Process on the Physical Environment.

[34] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 56 und 58.

[35] Vgl. C. Colantoni, W. Cooper and H. Deitzer, *Accounting and Social Reporting*, a.a.O. S. 24; und R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 56.

[36] Vgl. E. Sheldon, *Introduction to Part IV: Elements of Social Accounts: Objectives, Variables and Measurements Techniques — Company Employee and Company Community Relations*, a.a.O. S. 152.

[37] Vgl. R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Auditing*, a.a.O. S. 14.

[38] Vgl. R. A. Coppock, *A Practical Guide to Indexing Business Social Activity*, unpublished working paper, Battelle-Institut e. V., Frankfurt 1974 (eine Veröffentlichung ist für Herbst/Winter 1974 vorgesehen).

[39] z.B. C. Abt, *Analysing and Planning Corporate Social Investment*, a.a.O., oder D. Linowes, *Measuring Social Programs*, a.a.O.

[40] Eine ähnliche Auffassung vertritt auch R. A. Bauer; vgl. R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Auditing*, a.a.O. S. 10.

[41] Gleicher Anschauung sind u.a. C. Colantoni, W. Cooper und H. Deitzer, *Accounting and Social Reporting*, a.a.O. S. 37.

[42] Vgl. hierzu insbesondere die Kritik an weitgehenden Monetarisierungsversuchen bei R. Gastil, *Social Accounting versus Social Responsibility*, a.a.O. S. 101.

[43] Zum Folgenden vgl. C. Colantoni, W. Cooper und H. Deitzer, *Accounting and Social Reporting*, a.a.O. S. 16.

[44] Vgl. R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Auditing*, a.a.O. S. 16 ff.

[45] Vgl. S. 79 dieses Buches.

[46] Vgl. R. A. Coppock a.a.O.

[47] Das Folgende nach M. Dierkes, *Corporate Social Accounts*, in: Research Futures, a.a.O. S. 21 ff.

[48] Vgl. E. Lawler, III, *Quality of Working Life and Social Accounts*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 154 ff.

[49] Vgl. M. Dierkes und R. A. Coppock, *Human Resource Accounting: A Tool for Measuring and Monetering Manpower Utilization in a Business Environment*, a.a.O.

[50] Vgl. u.a. E. Flamholtz, *The Role of Human Resource Accounting in Social Accounting*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 166 ff; und M. Dierkes und K. P. Freund, *Personalaufwand: Neuer Aktivposten in der Bilanz*, a.a.O.

[51] Vgl. u.a. R. Lamson, *Corporate Social Accounting for Environmental Effects*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 230; und N. Drobny, *Social Accounting in Environmental Planning*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 248 und die dort angegebene Literatur.

[52] Vgl. G. Strasser, *Introduction to Part V: Elements of Social Accounts: Objectives, Variables and Measurement Techniques — Impact of the Production Process on the Physical Environment*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 228.

[53] Vgl. G. Strasser, a.a.O. S. 229, R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 55, Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, a.a.O. S. 48.

[54] Vgl. T. Schutte, *Introduction to Part III: Elements of Social Accounts: Objectives, Variables and Measurement Techniques — Compony-Consumer Relations*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 113.

[55] Vgl. die Ansätze einer Systematisierung für diesen Bereich bei G. Day, *The Role of the Consumer in the Corporate Social Audit*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 117.

[56] Vgl. M. Dierkes, *Corporate Social Accounts*, a.a.O. S. 21.

[57] Vgl. z.B. G. Levy, *Urban Social Indicators and Corporate Social Accounts*, a.a.O. S. 212, M. McKay, *The Community Profile Approach*, a.a.O. S. 70 ff.

[58] Vgl. G. Strasser, *Technology Assessment*, in: G. Strasser and E. Simons, *Science and Technology Policies*, Cambridge, Mass., 1973, S. 211.

[59] Vgl. M. Dierkes und K. W. Staehle, *Technology Assessment — Bessere Entscheidungsgrundlagen für die unternehmerische und staatliche Planung*, a.a.O. S. 7.

[60] Vgl. R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Audit*, a.a.O. S. 12.

[61] Vgl. National Academy of Science, *Technology Processes of Assessment and Choice*, a.a.O. S. 55.

[62] Vgl. hier vor allem die umfassende Darstellung dieser Schwierigkeiten anhand praktischer Fälle bei J. T. Nolan, *The Social Audit: One Corporation's Experience*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, a.a.O. S. 293.

[63] Vgl. National Academy of Engineering, *A Study of Technology Assessment*, Washington 1969, S. 12 und D. Mendford, *Environmental Haressment or Technology Assessment?* , Amsterdam, London, New York 1973, S. 197 ff.

[64] R. A. Bauer et. al., *Second Order Consequences*, a.a.O.

[65] National Academy of Sciences, *Technology: Prosesses of Assessment and Choice*, a.a.O. S. 36.

[66] Vgl. zum Folgenden R. Gastil, *Social Accounting versus Social Respon-*

sibility, a.a.O. S. 101 f.

[67] Vgl. C. Abt, *Analysing and Planning Corporate Social Investment*, a.a.O.; L. Brummet, *Non-financial Measures in Social Accounts*, a.a.O. S. 348.

[68] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 74. R. Gastil, a.a.O. S. 101; R. A. Bauer, *The State of the Art of Social Auditing*, a.a.O. S. 9.

[69] Vgl. S. 188 dieses Buches.

[70] Vgl. C. Colantoni, W. Cooper und H. Deitzer, *Budgetary Disclosure and Social Accounting*, a.a.O. S. 380.

[71] Vgl. L. Brummet, *Non financial Measures in Social Accounts*, a.a.O. S. 346.

[72] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 88 und S. McElyea, *Auditing Corporate Social Impact in a Period of Rising Social Concern*, in: M. Dierkes und R. A. Bauer, *Corporate Social Accounting*, a.a.O. S. 312.

[73] J. Alber, *Corporate Social Auditing — Ein neuer Zweig der Social Indicators Bewegung*, a.a.O. S. 6.

[74] Vgl. J. Löffelholz, *Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre*, a.a.O. S. 775.

[75] J. Löffelholz, a.a.O. S. 771.

[76] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 72 und C. Colantoni, W. Cooper and H. Deitzer, *Accounting and Social Reporting*, a.a.O. S. 15.

[77] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 72.

[78] Vgl. R. A. Bauer und D. Fenn, a.a.O. S. 89.

6. Kapitel

[1] Vgl. D. Rockefeller, *Business must Perform Better*, a.a.O.

Literaturverzeichnis

Abs, H. J., *Gewinn ist gut, aber nicht alles. Das Selbstverständnis des Unternehmens heute*, in: Handelsblatt, Jahrgang 28, Nr. 34, 1973

Abt, C., *Analysing and Planning Corporate Social Investment*, als Manuskript vervielfältigt, Cambridge, Mass., 1972

Abt, C., Associates *Annual Report and Social Audit*, Cambridge, Mass., 1971/72

Abt, C., *Managing to Save Money While Doing Good*, in: Innovation, Nr. 27. Jan. 1972

Abt, C., *Social Audits: The State of the Art*, New York, 1972

Ackerman, R., *How Companies Respond to Social Demands*, in: Harvard Business Review, July-August 1973

Alber, J., *Corporate Social Auditing — Ein neuer Zweig der Social Indicators Bewegung*, Mannheim 1973 (unveröffentlichtes Manuskript)

Allison, G., *The Essence of Decision: Explaining the Cuban Missal Crisis*, Boston, 1972

American Accounting Association, *Report of the Committee on Non-financial Measures of Effectiveness*, in: The Accounting Review, 1971

Bauer, R. A., *The Conversion of What Is and What Should Be*, unveröffentlichtes Manuskript 1973

Bauer, R. A., *The Corporate Social Audit: Where Does It Stand Today*, in: Personel, Vol. 50, Nr. 4, July/August 1973

Bauer, R. A., *The Future of Corporate Social Accounting*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A.: *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Bauer, R. A., *The State of the Art of Social Auditing*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Bauer, R. A. et al., *Second Order Consequences: A Methodological Essay on the Impact of Technology*, Cambridge, Mass., 1969

Bauer, R. A. und Fenn, D., *The Corporate Social Audit*, New York, 1972

Bartholomäi, R., *Gesellschaftsbezogenes betriebliches Rechnungswesen*, in: Die Neue Gesellschaft, 4/1973

Bell, D., *The Coming of Post-Industrial Society — A Venture in Social Forecasting*, New York, 1973

Bowen, H., *Social Responsibility of Business*, New York, 1954

Bragdon, J. und Marlin, J., *Is Pollution Profitable*, in: Risk Management, 14, April 1972

Brown, C. *Die Firmenorganisation auf dem Wege zur sozialen Verantwortung*, unveröffentlichtes Manuskript, Columbia University, Okt. 1973

Brummet, L., *Non-financial Measures in Social Accounts*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Butcher, B., *The Program Management Approach*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Colantoni, C., Cooper, W., Deitzer, H., *Accounting and Social Reporting*, Research Report Nr. 8, Carnegie-Mellon University, School of Urban and Public Affairs, 1973

Colantoni, C., Cooper, W., Deitzer, H., *Budgetary Disclosure and Social Accounting*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Colantoni, C., Cooper, W., Dierkes, M., *Utilizing Social Indicators to Manage Societal Institutions: The Case of Business*, Research Proposal, School of Urban and Public Affairs, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh PA, als Manuskript vervielfältigt 1974

Coppock, R., *A Practical Guide to Indexing Business Social Activity*, unpublished paper, Battelle-Institut e. V. Frankfurt/Main (eine Veröffentlichung ist für Herbst/Winter 1974 vorgesehen)

Coppock, R. Und Dierkes, M., *Corporate Planning and Social Forecasting*, unpublished working paper, Battelle-Institut e. V., Frankfurt/M., 1973

Corbin, D., *Guidelines for Reporting Corporate Environmental Impact*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A.: *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Day, G., *The Role of the Consumer in the Corporate Social Audit*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Dierkes, M., *Corporate Social Accounts*, in: Research Futures, Battelle Institute, Columbus, Ohio, Fourth Quarter, 1972

Dierkes, M., *Gesellschaftspolitische Abwägungen mit Hilfe von Sozialindikatoren*, als Manuskript vervielfältigt, Bad Bodendorf, 1974

Dierkes, M., *Integration von Gewinnoptimierung und gesellschaftliche Verantwortung*, als Manuskript vervielfältigt, Frankfurt/Main, 1973

Dierkes, M., *Qualität des Lebens und unternehmerischer Entscheidungen*, in: Battelle-Information 17/1973

Dierkes, M., *Stellungnahme zu den Fragen an die deutschen Sachverständigen bezüglich der verfassungspolitischen Probleme einer künftigen Beratungskapazität zur Bewertung technologischer Entwicklungen*, als Manuskript vervielfältigt für die öffentliche Informationssitzung des Ausschusses für Forschung und Technologie und für das Post- und Fernmeldewesen des Deutschen Bundestages am 6. Dez. 1973

Dierkes, M., *Technology Assessment and Social Accounting*, als Manuskript vervielfältigt, Den Haag, 1973

Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Dierkes, M. et al., *Social Pressure and Business Action*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Dierkes, M. und Coppock, R., *Corporate Social Responsibility does not Depend on Public Pressure*, in: Business and Society Review, Summer 1973, Nr. 6

Dierkes, M., *The Social Role of the Corporation and Corporate Social Accounting — Executive Summary and Selected Material*, Systems Research Directorate Seminar, Westinghouse Research Laboratories, als Manuskript vervielfältigt, Pittsburgh, Sept. 19., 1973

Dierkes, M. und Coppock R., *Human Resource Accounting: A Tool for Measuring and Monetoring Manpower Utilization in a Business Environment*, in: Singelton, W. T. et al., *Measurement of Human Resources*, London, 1974

Dierkes, M. und Freund, K. P., *Personalaufwand: Neuer Aktivposten in der Bilanz*, in: Plus, Heft 2, 1974

Dierkes, M. und Staehle, K. W., *Technology Assessment — bessere Entscheidungsgrundlagen für die unternehmerische undstaatliche Planung*, 2. Fassung, Frankfurt/Main, 1973

Drobny, N., *Social Accounting in Environmental Planning*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Drucker, P., *The Age of Discontinuety*, New York, 1969

Eichhorn, P., *Umweltschutz aus der Sicht der Unternehmenspolitik*, in: Zeitschrift für betriebliche Forschung, 1972, S. 637 ff.

Eisner, R., *Some Thoughts on the Corporate Social Audit*, in: Public Affairs Council, *Social Audit Seminar — Selected Proceedings*, Washington, D. C., 1972

Elliot-Jones, M., *Matrix Methods in Corporate Social Accounting*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Estes, R., *The Business Society Relationship: Emerging Major Issues*, in: Steiner, G., *Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society*, Los Angeles, 1973

Finnerud, K. P., *Auditing the Corporate Social Audit*, in: Non-Profit Report, Vo. 5, Nr. 12, Dec. 1972

Flamholtz, E., *The Role of Human Resource Accounting in Social Accounting*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Flanagan, J., *Inputs to Social Accounts Gained from Studies of Individual's Quality of Life*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, Chicago, 1962

Friedman, N., *Interview with Business and Society Review*, Nr. 1, Spring 1972

Fritsch, B., *Zur Theorie und Systematik der volkswirtschaftlichen Kosten*, in: Gräfgen, G., *Grundlagen der Wirtschaftspolitik*, Köln, Berlin, 1966

Gräfgen, G.(Hrsg.), *Grundlagen der Wirtschaftspolitik*, Köln, Berlin, 1966

Gastil, R., *Social Accounting versus Social Responsibility*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Goldman, M., *Pollution Survey Style*, in: Business and Society Review, Nr. 6

Harman, W., *Key Choices of the Next Two Decades*, in: White House Conference on the Industrial World Ahead, Rochelle Park, N.J., 1972

Harvard Business Review Reprint Series, *Guides to Corporate Responsibility*, Reprint Nr. 21 220

Heilbronner, R. et al., *In the Name of Profit*, New York, 1972

Imhof, E., *USA: Neue Rolle der Wirtschaft*, in: Deutsche Zeitung/Christ und Welt, Nr. 21, 11. Juni 1971

Kahn, H., *A Study on the Future*, in: White-House Conference on the Industrial World Ahead, Rochelle Park, N. J., 1972

Lamson, R., *Corporate Social Accounting for Environmental Effects*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Lawler, E. III, *Quality of Working Life and Social Accounts*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Levitt, T., *The Dangers of Social Responsibility*, Guides to Corporate Responsibility Series, Reprint from Harvard Business Review Nr. 21 220

Levy, G., *Urban Social Indicators and Corporate Social Accounts*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Lewis, R., *Commentary on: Let's Get on With the Social Audit*, in: Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73

Linowes, D., *Let's Get on With the Social Audit: A Specific Proposal*, in: Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73

Linowes, D., *Measuring Social Programs* in *Business — A Social Audit Proposal for Immediate Implementation*, Adress given to the 24th Annual Meeting, American Accounting Association, South East Region, Louisiana State University Baton Rouge, Louisiana, April 28th, 1972

Littmann, K., *Zur Internalisierung externer Nachteile*, Gutachten im Auftrag der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, als Manuskript vervielfältigt, Bonn, 1973

Löffelholz, J., *Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre*, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, 1967

Longstreth, B. und Rosenbloom, H. D., *Corporate Social Responsibility and the Institutional Investor*, New York, Washington, London 1973

Meadows, D., *Limits to Growth*, New York, 1973

Manne, H., *Responsibility: Social Role of Business could Lead to Market's Extinction*, in: The New York Times, Feb. 20th, 1972

Mathias, R. A., *An Approach Toward Corporate Social Measures*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

McElyea, S., *Auditing Corporate Social Impact in a Period of Rising Social Concern*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

McKay, M., *The Community Profile-Approach*, in: Public Affairs Council, *Social Audit Seminar — Selected Proceedings*, Washington, 1972

Mendford, D., *Environmental Haressment or Technology Assessment?*, Amsterdam, London, New York, 1973

Miller, A., *The Social Responsibility of Business*, in: White-House Conference on the Industrial World Ahead, Rochelle Park, N. J. 1972

Monsen, R. J., *Is Social Accounting a Mirage*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Monsen, R. J., *Social Responsibility and the Corporation: Alternatives for the Future of Capitalism*, in: Journal of Economic Issues, Spring 1972

Moskowitz, M., *The Social Audit: Redemtion through Mathematics*, in: Business and Society, Vol. 5, Nr. 20, Okt. 31, 1972

Müller-Armack, A., *Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft*, Hamburg 1948

Nolan, J. T., *The Social Audit: One Corporation's Experience*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Plesser, E. H., *Privatunternehmen und Gewinn*, Fondation Europeéne pour l'Economie, Rom, 9. und 10. Nov. 1970, Rapport Nr. 4

Plesser, E. H., *Schwerpunkte moderner Unternehmenspolitik*, in: Plesser-Dräger, *Das Unternehmen im Dienste der Menschen und der Gesellschaft*, Beiträge zur Gesellschaftspolitik, Heft Nr. 11

Prakash Sethi, S., *Getting a Handle on the Social Audit*, in: Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73

Rockefeller, D., *Business must Perform Better*, in: Wall-Street Journal, Dec. 21th, 1971

Rosenthal, R. und Weiss, R., *Problems of Organizational Feed-Back*, in: Bauer, R. A., *Social Indicators*, Cambridge, Mass., 1966

Sater, C., *A Supplement to the Bottom Line: Rating Corporations on Social Responsibility*, Stanford University, Graduate School of Business Bulletin, Summer 1971

Schutte, T., *Introduction to Part III — Elements of Social Accounts*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Sheldon, E., *Introduction to Part IV — Elements of Social Accounts*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Sozialbericht der Maschinenfabrik Fahr AG, Gottmadingen, in: Fahr Betriebsleben, Nr. 4, 1973

Stanford Research Institute, *Contemporary Societal Problems*, Palo Alto, June, 1971

Steiner, G., *Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society*, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles, 1973

Steiner, G., *Business and Society*, New York, 1971

Steiner, G., *Contemporary Challenges in the Business and Society Relationship*, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles, 1972

Steiner, G., *Should Business Adopt the Social Audit*, in: The Conference Board Record, May 1972

Steiner, G., *The Business Social Audit — Proceedings of a Conference*, University of California, Los Angeles, 1972

Steinmann, H., *Zur Lehre von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung*, in: WIST, Heft 10, Okt. 1973

Strasser, G., *Introduction to Part V — Elements of Social Accounts*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Strasser, G., *Technology Assessment*, in: Strasser, G. und Simons, E., *Science and Technology Policies*, Cambridge, Mass., 1973

Strümpel, B., *Economic Incentives, Values and Subjective Well Being*, Research Proposal, University of Michigan, Ann Arbor, 1972

Toan, A. B., *Publicly Reporting on Corporate Social Impact*, in: Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Votaw, D., *Corporate Social Reform: An Educators's Viewpoint*, in: California Management Review, Vol. XV, Nr. 4, Summer 1973

Wilcox, L. et al., *Social Indicators and Societal Monetoring — An Annotated Bibliography*, San Francisco, Washington, 1972

Williams, H., *The Challenge to Business*, in: Steiner, G., *Selected Major Issues in Business' Role in Modern Society*, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles, 1973

Wöhe, G., *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 7. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Frankfurt, 1967

Yankelovich, D., *Corporate Priorities: A Continuing Study of New Demands on Business*, in: Prakash Sethi, S., *Corporate Social Audit: An Emerging Trend in Measuring Corporate Social Performance*, unpublished working paper, University of California, Berkeley, 1972

Young, E., *Corporate Social Responsibility to the Minority Community*, in Dierkes, M. und Bauer, R. A., *Corporate Social Accounting*, New York, Washington, London, 1973

Zapf, W., *Soziale Indikatoren*, als Manuskript vervielfältigt, Frankfurt, 1971

Folgende Artikel ohne Verfasser:

Aufgaben des Unternehmens und des Unternehmers im heutigen Europa, Bericht über die Studientagung der Fondation Europeéne pour l'Economie, Rom, 9. und 10. Nov. 1970

Betriebswirtschaftlicher Ausschuß der Chemischen Industrie e. V., *Erfassung und Verrechnung der Aufwendungen für den Umweltschutz in der Chemischen Industrie*, in: Der Betrieb, Heft 43, Jahrgang 26, 1973

Chamber of Commerce of the United States, *The Corporation in Transition — Re It's Charter*, Washington, 1973

Chamber of Commerce of the United States, Council on Trends and Perspectives, *America's Next 30 Years: Business and the Future*, Washington, 1972

Company Performance Roundup, in: Business and Society Review, Nr.6, Summer 1973

Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, 1971

Conference Board, *Perspectives for the '70's and '80's. Tomorrow's Problems Confronting Today's Management*, New York, 1970

Conference Board, *Business Leadership in Social Change*, New York 1971

Corporate Policies and Civil Rights for Women, in: Corporation and Community, Nr. 31, June 1971

Corporate Ratings — from Chase to Texaco, in: Business and Society, Vol. 4, Aug. 31th, 1971

Corporation and Community, Nr. 31, June 1971 und Nr. 37, Jan. 1972

Council on Economic Priorities, Analysen über: *The Manufactures of Anti-Personel Weapons,*
Petroleum Industry Overview;
Paper Profits: Pollution in the Pulp and Paper Industry;
The Balance of Power — Electric Utilities and the Environment

First Minneapolis National Bank, Annual Report, 1971

Geschäftsberichte: — Volkswagenwerk AG, 1972
— Rheinelectra, 1972
— Bayer Leverkusen, 1972

How Social Responsibility became Institutionalized, in: Business Week, June 30th, 1973

Infratest, *Substanz und Verschleiß — empirische Untersuchung über die Situation des Handels aus eigener Sicht und im Spiegel der Verbrauchermeinung*, Untersuchung für den 12. MMM-Kongreß, München, 1973

National Academy of Engineering, *A Study of Technology Assessment*, Washington, 1969

National Academy of Sciences, *Technology: Processes of Assessment and Choice*, Washington 1969

OECD: Working Paper on Social Indicators, Paris, 1971

Public Affairs Council, *Social Audit Seminar — Selected Proceedings*, Washington, July 1972

Registration Statement Form S5, The Dreyfus Third Century Fund, Inc. filed with the Securities and Exchange Commission on May 7th, 1971

Responses to the Goldberg Proposal on Public Directors, in: Business and Society Review, Nr. 6, 1973

Social Activists Stir Up the Annual Meeting, in: Business Week, April 1st, 1972

Who's Who of Corporate Responsibility Action Group, in: Business and Society Review, Nr. 4, Winter 1972/73