



## **Sozial orientiertes Informationsmanagement**

Dubielzig, Frank

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Dubielzig, F. (2006). *Sozial orientiertes Informationsmanagement: Diskussionspapier zum Sozialmanagement*. (INE-Reihe: Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung; Nr. 3/2006). Institut für Nachhaltige Entwicklung - INE.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Frank Dubielzig

## **Sozial orientiertes Informationsmanagement**

### **Diskussionspapier zum Sozialmanagement**

ISBN 978-3-905745-06-1

© Institut für Nachhaltige Entwicklung, Winterthur, 2006

Kontakt:  
Zürcher Hochschule Winterthur  
Institut für Nachhaltige Entwicklung  
Herbert Winistörfer  
Postfach 805  
CH-8401 Winterthur

Telefon: ++41 (0)52 267 76 75  
Fax: ++41 (0)52 268 76 75  
win@zhwin.ch  
www.ine.zhwin.ch

INE-Reihe: Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung  
Nr. 3/2006

Ich danke dem Institut für Nachhaltige Entwicklung und den Mitgliedern der Strategieguppe des Projekts „Methodenentwicklung Sozial-Managementsysteme“, Paul Geiser (Spital Zofingen), Remo Kury (ABB Schweiz), Lukas Schwyn (Netzwerk für sozialverantwortliche Wirtschaft), Dr. Martin Tanner (Novartis), Laurent Vonwiller (Coop), Dr. Joseph Weiss (Staatssekretariat für Wirtschaft), für die gute Kooperation und die Unterstützung bei der Realisierung der vorliegenden Arbeit.

Ferner danke ich den Mitarbeitenden am Centre for Sustainability Management (CSM) und insbesondere Prof. Dr. Stefan Schaltegger für die konstruktive Unterstützung bei der Erstellung des Papiers.

Der Bericht spiegelt die Meinung des Autors wider und repräsentiert nicht zwingend die Meinung des Instituts für Nachhaltige Entwicklung.

# Inhaltsverzeichnis

|  |            |
|--|------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>   | <b>IV</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>   | <b>IV</b>  |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>  | <b>V</b>   |
| <b>Zusammenfassung .....</b>   | <b>1</b>   |
| <b>1 Der Gesamtkontext zum Diskussionspapier.....</b>  | <b>2</b>   |
| <b>2 Einleitung.....</b>   | <b>3</b>   |
| <b>3 Grundlagen des Informationsmanagements.....</b>   | <b>6</b>   |
| 3.1 Informationsmanagement in Unternehmen .....  | 6          |
| 3.2 Soziale Informationen .....  | 8          |
| <b>4 Ermittlung der sozialen Exponiertheit .....</b>   | <b>11</b>  |
| <b>5 Untersuchung der Relevanz von Sozialthemen für den Unternehmenserfolg .....</b>                       | <b>14</b>  |
| 5.1 Kriterien des Unternehmenserfolgs .....  | 15         |
| 5.2 Prinzipien, Prozesse und Wirkungen der sozialen Dimension .....  | 20         |
| 5.3 Methodik zur Überprüfung der Wirkung sozialer Themen auf die Erfolgskriterien<br>von Unternehmen ..... | 22         |
| 5.3.1 Der Ansatz der Sustainability Balanced Scorecard.....  | 25         |
| 5.3.2 Auswirkungen sozialer Themen auf die Erfolgskriterien des marktlichen<br>Umfeldes .....              | 26         |
| 5.3.3 Auswirkungen sozialer Themen auf die Erfolgskriterien der nicht-marktlichen<br>Umfelder.....         | 33         |
| 5.4 Zwischenfazit .....  | 34         |
| <b>6 Messung der sozialen Leistung .....</b>   | <b>35</b>  |
| 6.1 Quantitative und qualitative Indikatoren.....  | 35         |
| 6.2 Indikatorenvorschläge für soziale Prinzipien, Prozesse und Wirkungen .....                             | 39         |
| 6.3 Soziale Themen und ihre Eignung für Indikatoren .....  | 44         |
| 6.4 Möglichkeiten der Aggregation von Indikatoren .....  | 49         |
| <b>7 Prozess des Informationsmanagements .....</b>   | <b>52</b>  |
| 7.1 Erste Schritte im Informationsmanagementprozess .....  | 54         |
| 7.2 Aufbau des Indikatorensystems.....   | 56         |
| 7.3 Identifikation der Informationsquellen .....   | 58         |
| 7.4 Qualitätssicherung der Informationssammlung und Indikatorenerstellung .....                            | 60         |
| 7.5 Durchführung der Managementmaßnahmen.....  | 61         |
| 7.6 Audit des Informationsmanagements .....  | 61         |
| 7.7 Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen .....  | 62         |
| <b>8 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>  | <b>64</b>  |
| <b>Glossar .....</b>   | <b>VII</b> |
| <b>Literatur .....</b>   | <b>IX</b>  |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abb. 1: Unternehmensumfelder und Erfolgskriterien.....  | 20 |
| Abb. 2: Prinzipien, Prozesse und Wirkungen von sozialen Themen.....   | 21 |
| Abb. 3: Ablaufdiagramm der Untersuchung der Wirkungen sozialer Themen auf die<br>Erfolgskriterien eines Unternehmens..... | 24 |
| Abb. 4: Beispielhafte Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard.....  | 25 |
| Abb. 5: Shareholder Value Netzwerk .....  | 28 |
| Abb. 6: Formen sozialer Indikatoren .....   | 36 |
| Abb. 7: Prozess des sozial orientierten Informationsmanagements .....   | 53 |
| Abb. 8: Beispiel eines Sozialindikatorensystems .....   | 57 |
| Abb. 9: Quellen sozialer Informationen .....  | 59 |

## Tabellenverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1: Überblick über die Charakteristika des Informationsmanagements.....   | 8  |
| Tab. 2: Beispielhaft ausgefüllte Matrix zur Darstellung der Sozialexponiertheit.....  | 13 |
| Tab. 3: Gesellschaftliche Umfelder und entsprechende Fragestellungen .....  | 19 |
| Tab. 4: Social Shareholder Value Matrix .....   | 29 |
| Tab. 5: Gesamtbeurteilung des Sozialthemas „Arbeitssicherheit“ auf den Shareholder<br>Value .....   | 30 |
| Tab. 6: Matrix zur Untersuchung der Wirkungen sozialer Themen auf Marktanteil,<br>Geschäftsbeziehungen, Arbeitgeberattraktivität und Reputation ..... | 32 |
| Tab. 7: Matrix zur Untersuchung der Wirkungen sozialer Themen auf außer-marktliche<br>Erfolgskriterien.....   | 33 |
| Tab. 8: Indikatoren und ihre Merkmale .....   | 39 |
| Tab. 9: Charakteristika von Katalogen sozialer Indikatoren .....  | 41 |
| Tab. 10: Charakteristika von unternehmensorientierten Indikatorenvorschlägen .....  | 43 |

## Abkürzungsverzeichnis

|           |  |
|-----------|--|
| Abb.      | Abbildung  |
| BSC       | Balanced Scorecard                                 |
| BUX       | Betrieblicher Umweltindex                          |
| CSP       | Corporate Social Performance                       |
| CSR       | Corporate Social Responsibility                    |
| EFQM      | European Foundation for Quality Management         |
| FHL       | Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden                    |
| GRI       | Global Reporting Initiative                        |
| ILO       | International Labour Organisation                  |
| IM        | Informationsmanagement                             |
| IuK       | Informations- und Kommunikationstechniken          |
| NGO       | Nichtregierungsorganisation                        |
| PDCA      | Plan, Do, Check, Act                               |
| RL-System | Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem         |
| SBSC      | Sustainability Balanced Scorecard                  |
| UN        | United Nations                                     |
| Tab.      | Tabelle  |
| WBCSD     | World Business Council for Sustainable Development |



## Zusammenfassung

Im Umfeld von Unternehmen rücken soziale Themen neben ökonomischen und ökologischen Themen zunehmend ins Blickfeld. Ein systematischer unternehmerischer Umgang mit diesen Themen lässt sich unter anderem an der Festlegung von sozial orientierten Strategien und Zielen, einer systematischen Analyse von sozialen Themen und Anspruchsgruppen sowie einer entsprechenden Berichterstattung festmachen. Eine besondere Bedeutung besitzt daneben das Managen von sozialen Informationen. Nur wenn Informationen über soziale Themen im Unternehmen und in dessen Umfeld durch ein Informationsmanagement systematisch gesammelt, aufbereitet und zielorientiert zur Verfügung gestellt werden, können soziale Themen Eingang in unternehmerische Entscheidungsprozesse finden. Das vorliegende Diskussionspapier soll in diesem Zusammenhang einen Beitrag leisten.

Neben einem kurz gehaltenen Abschnitt zur Ermittlung der sozialen Exponiertheit eines Unternehmens werden als zentrale Aufgaben eines sozial orientierten Informationsmanagements Methoden zur

- Bestimmung der Relevanz von sozialen Themen für den Unternehmenserfolg und zur
- Entwicklung von sozialen Indikatoren zur Abbildung dieser Themen vorgestellt und diskutiert.

Diese Elemente werden am Ende des Diskussionspapiers in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess des sozial orientierten Informationsmanagements eingebunden.

Die entwickelten Methoden bauen auf die anerkannten Ansätze der sozioökonomischen Rationalität, der Corporate Social Performance und der Sustainability Balanced Scorecard auf.

Das Diskussionspapier zeigt auf, wie Unternehmen die für sie erfolgsrelevanten sozialen Themen systematisch identifizieren und durch Indikatoren abbilden können. Die durch diese Methoden gelieferten Ergebnisse können einer (sozial-) strategischen Ausrichtung eines Unternehmens wertvolle Hinweise liefern und die Grundlage für eine Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichterstattung bilden.



## 1 Der Gesamtkontext zum Diskussionspapier

Das Diskussionspapier steht mit zwei weiteren Diskussionspapieren (vgl. Teuscher et al. 2006; Winistörfer et al. 2006) in einer Reihe, die als Ganze die Resultate des Forschungsprojekts „Methodenentwicklung Sozial-Managementsysteme“ wiedergibt. Für die Unternehmenspraxis sind die Ergebnisse in Form eines Leitfadens aufbereitet (Winistörfer et al. 2006). Das Forschungsprojekt entstand unter Mitwirkung der Unternehmen ABB Schweiz, Novartis, Coop und Spital Zofingen und wurde maßgeblich mitfinanziert von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes.

Das Forschungsprojekt, in dessen Rahmen die vorliegende Arbeit entstanden ist, hatte zum Ziel, Vorgehensweisen, Instrumente und Methoden zu identifizieren, mit denen Unternehmen systematisch die soziale Dimension in Führungsprozesse integrieren können. Dem zugrunde liegt das Drei-Säulen-Konzept der nachhaltigen Entwicklung (vgl. Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" 1998) und die Hypothese, dass Ansätze für die Integration der wirtschaftlichen und der ökologischen Dimension in die Unternehmensführung schon vorliegen, während solche für die soziale Dimension noch weitgehend fehlen (vgl. Kunz et al. 2003). Dabei wirkt erschwerend, dass bisher weder eine allgemein anerkannte Konzeption, noch Einigkeit über die inhaltliche Abgrenzung der sozialen Dimension besteht. Die Auseinandersetzung mit der übergeordneten Forschungsfrage hat gezeigt, dass die soziale im Vergleich zur ökologischen Dimension im einzelnen zwar auch grundsätzlich eine neue Gewichtung der eingesetzten Managementinstrumente erfordert (so kommt z.B. dem Stakeholdermanagement aufgrund der größeren Anzahl potenzieller Anspruchsgruppen eine besondere Bedeutung zu), dass aber ansonsten weitgehend gleiche Arten von Instrumenten geeignet sind. Deren konkrete Ausgestaltung allerdings verlangt im Einzelfall Anpassungen an die speziellen betrieblichen Eigenheiten sozialer Inhalte. In diesem Bereich konnten durch die Forschungsarbeit wesentliche Innovationen erarbeitet werden. Teilweise zeigte sich auch, dass speziell für die soziale Dimension konzipierte Ansätze letztlich gewinnbringend auch im Rahmen der ökologischen Dimension angewendet werden können.

Der Forschungsarbeit wurde bewusst ein nicht-präskriptiver Ansatz zugrunde gelegt. Es wird davon ausgegangen, dass verschiedene Anspruchsgruppen Erwartungen an die soziale Leistung von Unternehmen haben. Indem Unternehmen diese Erwartungen wahrnehmen und bewusst darauf reagieren, können sie den damit verbundenen Risiken begegnen und entsprechende Chancen nutzen. Die im Rahmen des Forschungsprojekts beschriebenen Instrumente und Methoden sollen Unternehmen dabei unterstützen. Die vorgestellten Ansätze stellen damit keine Anforderungen dar, die Unternehmen erfüllen müssen, um als „sozial verantwortlich“ zu gelten, sondern zeigen vielmehr Möglichkeiten, wie entsprechenden Ansprüchen begegnet werden kann. Welche Elemente ein Unternehmen anwendet, liegt in der Entscheidung des Unternehmens selbst. Welche Inhaltsbereiche die soziale Dimension genau beinhaltet, mit welcher Priorität sie behandelt werden und welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen, definiert jedes Unternehmen individuell.

## 2 Einleitung

Ziel dieses Papiers ist es, aufzuzeigen, wie Unternehmen Informationen zu sozialen Themen effizient und zielorientiert managen können. Mit dem effizienten Management von sozialen Informationen sind verschiedene Aufgaben verbunden. Erstens geht es darum, die soziale Exponiertheit des Unternehmens zu bestimmen, also diejenigen sozialen Themen zu identifizieren, die das Unternehmen grundsätzlich betreffen. Zweitens sind die identifizierten Themen auf ihre Relevanz für den Unternehmenserfolg zu untersuchen. Das heißt, das Informationsmanagement liefert eine Methodik zur Bestimmung der Wirkungen sozialer Aspekte auf unternehmerische Erfolgsfaktoren. Drittens ist es die Aufgabe des Informationsmanagements, die sozialen Themen durch geeignete Indikatoren darzustellen und dadurch die Grundlage für das Management sozialer Themen zu schaffen.

Den Anlass dieser Zielsetzung liefern die Bedeutungszunahme der sozialen Dimension für das unternehmerische Management und die im Gegensatz dazu bisher unzureichend ausgeprägten Ansätze des Managements sozialer Informationen (vgl. Plinke 2003, 1; Empacher & Kluge 1999, 88; Schaltegger & Wagner 2003, 10). Der Grund für die Bedeutungszunahme ist ebenso wie bei der ökologischen Dimension darin zu sehen, dass Unternehmen nicht autonom agieren können, sondern in die Gesellschaft eingebettet und mit den verschiedenen Akteuren durch Austauschbeziehungen vernetzt sind (Ulrich 1977). Der Wandel der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im Zuge der Globalisierung und der damit einhergehende Einflusszuwachs der Medien sowie die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik haben die Unternehmen immer transparenter für gesellschaftliche Akteure gemacht (vgl. Dubielzig & Schaltegger 2005b, 240). Die Auffassungen und Bedürfnisse dieser Anspruchsgruppen (Stakeholder, vgl. z.B. Freeman 1984) sind durch den gesellschaftlichen Wandel zunehmend wichtiger für Unternehmen geworden und ihre Berücksichtigung bei unternehmerischen Entscheidungen ein Muss (vgl. z.B. Plinke 2002, 4). Da die Stakeholder nicht nur finanzielle Ansprüche sondern auch ökologie- oder sozial-orientierte Ansprüche an das Unternehmen haben, sind diese gefordert, alle Dimensionen der Nachhaltigkeit in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang ist auch die Zunahme der durch verschiedene gesellschaftliche Gruppen verfassten sozial- oder nachhaltigkeitsbezogenen Richtlinien, Standards und Initiativen zu sehen (vgl. für einen Überblick Leipziger 2003).

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit lässt sich prinzipiell in soziale Handlungsfelder, Themen und Aspekte unterteilen. Ein Handlungsfeld (z.B. Arbeitsplatz) kann mehrere Themen (z.B. Diskriminierung) beinhalten. Themen können wiederum gegebenenfalls noch mehrere Aspekte (z.B. Diskriminierung von Behinderten) umfassen (vgl. auch GRI 2002, 77; Kunz et al. 2003, 26). Diese Untergliederung ist jedoch nicht zwingend vorgeschrieben. Außerdem ist die jeweilige thematische Zuordnung auch vom Unternehmenskontext abhängig: So kann es für ein global tätiges Unternehmen der Textilindustrie sinnvoll sein, den gesamten Bereich „Menschenrechte“ als Handlungsfeld zu betrachten, während für ein regional in Deutschland tätiges Unternehmen der Baustoffindustrie der Bereich Menschenrechte nur wenig Bedeutung hat und daher zum Beispiel einzelne Aspekte dem Handlungsfeld „Arbeitsplatz“ zugeordnet werden. Nachfolgend wird allgemein von Themen als Einheit der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit gesprochen (vgl. auch Kapitel 6.3).

Spätestens seit der UN-Konferenz in Rio de Janeiro im Jahr 1992 werden die Begriffe Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung und das dahinter stehende Verständnis sowie deren Bedeutung zunehmend intensiv auch in Unternehmenskreisen diskutiert. Allgemein wird unter Nachhaltigkeit die (normative) Forderung nach der Respektierung und der Integration von sozialen, ökologischen und ökonomischen Zielen verstanden, zur Veranschaulichung oftmals dargestellt in Form eines Dreiecks (vgl. z.B. Schaltegger et al. 2003, 21ff.). Nachhaltige Entwicklung wird im so genannten Brundtland-Bericht verstanden als eine „Entwicklung, die den gegenwärtigen Bedarf zu decken vermag, ohne gleichzeitig späteren Generationen die Möglichkeit zur Deckung des ihren zu verbauen“ (Hauff 1987, 9f.). Noch stärker als in wissenschaftlichen Kreisen wurde im Unternehmensbereich zunächst das Augenmerk primär auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit gerichtet. Die Berücksichtigung der ökologischen Dimension im Rahmen eines Umweltmanagements verursacht nicht nur Kosten, sondern kann auch unternehmerische Risiken reduzieren und Geschäftschancen generieren (vgl. z.B. Meffert & Kirchgeorg 1998; Müller-Christ 2001; Schaltegger & Sturm 1994). Entsprechend wurden in den vergangenen 15 Jahren verschiedene Standards, Richtlinien, Leitfäden usw. entwickelt, die Unternehmen zeigen, wo die Chancen der aktiven Beschäftigung mit ökologischen Aspekten liegen und wie sie sich systematisch damit auseinandersetzen können (vgl. z.B. BMU & UBA 2001; LfU 2001; Meffert & Kirchgeorg 1998; Möller et al. 1997; Schaltegger & Burritt 2000).

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich seit jeher mit Fragen des Personalmanagements, der Führung oder auch der Organisation. Andere soziale Themen wie zum Beispiel Menschenrechte, sozial verträgliche Produkte oder soziale Beschaffung gewinnen erst seit einigen Jahren zunehmend an Bedeutung. Umfassende Konzepte für ein Sozialmanagement in Unternehmen liegen bisher nicht vor. Damit einher gehen die Fragen nach der *Darstellung der sozialen Dimension durch Indikatoren und der Identifikation der Relevanz* sozialer Themen für den (finanziellen) Unternehmenserfolg. Dieses Papier versucht in diesem Sinne einen Beitrag zur Erarbeitung eines methodischen Vorgehens zur Identifikation von erfolgsrelevanten sozialen Themen zu leisten und zur Lösung des Problems der schwierigen Messbarkeit sozialer Aspekte beizutragen. Beide Sachverhalte können als Aufgaben eines sozial orientierten Informationsmanagements verstanden werden.

Entsprechend werden in Kapitel 3 kurz die Grundlagen des Informationsmanagements diskutiert und daraus Folgerungen für das Management sozialer Informationen abgeleitet. Das Kapitel beinhaltet darüber hinaus die Definitionen von (sozialen) Informationen, Informationsmanagement usw. In Kapitel 4 wird eine Methodik zur Ermittlung der sozialen Exponiertheit kurz vorgestellt. Dabei wird auf den Ansatz der sozioökonomischen Rationalität (vgl. Hill 1991) zurückgegriffen, wobei das marktliche Umfeld aufgrund seiner hohen Bedeutung für ein Unternehmen noch zusätzlich in verschiedene Märkte unterteilt wird. Dieser Abschnitt wird knapp gehalten, da die Identifikation von Themen (Issues) und Anspruchsgruppen (Stakeholdern) bereits ausführlich in der einschlägigen Literatur diskutiert wurde (vgl. z.B. Clarkson 1995; Donaldson & Preston 1995; Freeman 1984; Liebl 1996; Schaltegger 1999; Schaltegger et al. 2003; Teuscher et al. 2006). Kapitel 5 widmet sich dann der Untersuchung der Relevanz der identifizierten Themen für den Unternehmenserfolg. Dazu wird methodisch auf die (Sustainability) Balanced Scorecard (vgl. Hahn et al. 2002; Kaplan & Norton 1997) aufgebaut. Kapitel 6 befasst sich ausführlich mit der Messung sozialer Aspekte und ihrer Abbildung durch Indikatoren. Eine grundlegende Bedeutung besitzt dabei das Konzept der Corporate Social Performance von Wood (1991), welche die soziale Leistung eines Unternehmens in soziale Prinzipien, so-

ziale Prozesse und soziale Wirkungen unterteilt. Das Kapitel 7 stellt im Anschluss den gesamten Prozess des sozialen Informationsmanagements dar. Kapitel 8 fasst die Arbeit zusammen.

## 3 Grundlagen des Informationsmanagements

In Kapitel 3.1 wird zunächst ein kurzer Überblick über das Informationsmanagement im Allgemeinen geliefert. Kapitel 3.2 widmet sich im Anschluss den Folgerungen, die daraus für ein sozial orientiertes Informationsmanagement zu ziehen sind.

### 3.1 Informationsmanagement in Unternehmen

Zum Verständnis des Begriffs „Informationsmanagement“ liegt es nahe, diesen zunächst in seine beiden Bestandteile Information und Management zu unterteilen. Management, häufig gleichgesetzt mit Führung (so auch z.B. bei Thommen & Achleitner 2003, 833), können zwei Bedeutungsvarianten zugeschrieben werden (Staehele 1994, 69):

- die funktionale Bedeutung, das heißt die Beschreibung von Prozessen und Funktionen, die in arbeitsteiligen Organisationen notwendig werden, wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle
- die institutionale Bedeutung, das heißt die Beschreibung der Personen oder Gruppen, die die Managementfunktionen wahrnehmen und ihrer Tätigkeiten und Rollen

Relevant im Kontext dieser Arbeit ist vor allem das funktionale Verständnis von Management, also das zielgerichtete Steuern und Koordinieren betrieblicher Prozesse (vgl. ähnlich Thommen & Achleitner 2003, 43).

Das Funktionieren von Unternehmen ist von Informationen geprägt. Ohne diese wäre ein Unternehmen nicht überlebensfähig. So muss beispielsweise die Unternehmensleitung fortlaufend Entscheidungen treffen. Wenn dies rational erfolgen soll, benötigt sie entsprechende Informationen.

Im Zuge der Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologie beschäftigten sich auch die Unternehmen zunehmend aktiv mit dem Thema Information (vgl. Fank 2001, 15; vgl. auch Picot et al. 2003, 141ff.). Information stellt einen Produktionsfaktor dar. Dieser Produktionsfaktor muss genauso wie andere Produktionsfaktoren, zum Beispiel Werkstoffe und Arbeitsleistung, geplant, organisiert, koordiniert und kontrolliert - also gemanagt - werden (vgl. Fank 2001, 19; Horvath 2003, 350; Gabriel & Beier 2003, 7).

Im allgemeinen Sprachgebrauch besitzt der Begriff „Information“ eine große Spannbreite. So können zum Beispiel Aussagen über Ereignisse, Entwicklungen oder Sachverhalte als Information bezeichnet werden. Eine inhaltliche Annäherung an den Begriff der Information ist über die Semiotik mit den Teilgebieten Syntaktik, Semantik und Pragmatik möglich (vgl. Fank 2001, 28; vgl. z.B. auch Biethahn et al. 2004, 4ff.; Gabriel & Beier 2003, 29ff.; Krcmar 2003, 16; Schaltegger & Burritt 2000, 43ff.): Mit Hilfe der Syntaktik wird aus mehreren Zeichen ein Signal (z.B. ein Wort, eine Tonfolge usw.) gebildet, sie befasst sich demnach mit der Beziehung zwischen den Zeichen eines Sprachsystems. Die Semantik weist diesen Signalen eine Bedeutung zu. Die Bedeutung des Wortes „Rennen“ wäre beispielsweise die schnelle Bewegung einer Masse. Die Pragmatik wiederum ordnet dem mit Bedeutung versehenen Signal eine auf den Adressaten bezogene Zweckorientierung zu, sie zieht die Verbindung zwischen Nachricht und Benutzer. Daraus folgt, dass Informationen als zweckorientierte Nachrichten verstanden wer-

den können, die von einem Sender erzeugt und in Signale mit Bedeutungsinhalten umgesetzt und an einen Empfänger übermittelt werden.

Fank (2001, 30) definiert Information daher folgendermaßen: „Ausgehend von der physischen Substanz der Information, wird diese physische Substanz mit Bedeutungsinhalten assoziiert. Der Schritt zur Information ist dann getan, wenn diese mit einem Ziel oder Verwendungszweck verbunden wird.“ Um im betriebswirtschaftlichen Kontext Anwendung zu erlangen, grenzt Fank (2001, 31) die Definition weiter ein: „Information [soll] hier somit als zweckorientiertes betriebliches Wissen verstanden werden, welches auf den Vollzug von Handlungen zur Erreichung unternehmensbezogener Ziele gerichtet ist“ (vgl. auch Bareja 2003, 33).

Das Management von Informationen (Informationsmanagement) umfasst folglich nicht nur die Verwaltung großer Datenmengen, sondern vor allem auch die Schaffung von zweckorientiertem Wissen, um messbare Ziele zu erreichen und zur Wertsteigerung beizutragen. Wissen zu schaffen, bedeutet dabei vor allem die Sammlung, Analyse und Kommunikation von Informationen zu spezifischen Zielen (Schaltegger & Burritt 2000, 404). Auch wenn der Begriff „Kommunikation“ nicht explizit im Informationsmanagement enthalten ist, ist er doch elementarer Bestandteil, denn ohne Kommunikation gibt es keine Information und umgekehrt (vgl. Heinrich 1999, 7).

Informationsmanagement erfüllt im Unternehmen eine Querschnittsfunktion, indem es sowohl auf horizontaler Ebene verschiedene Unternehmensbereiche verbindet, als auch auf vertikaler Ebene das normative, strategische und operative Management miteinander verknüpft (vgl. ähnlich Heinrich 1999, 8) und diese effizient und effektiv mit den jeweils benötigten Informationen versorgt (vgl. Krcmar 2003, 28; Picot et al. 2003, 561).

Zur Bewältigung der genannten Aufgaben bedient sich das Informationsmanagement der bereits kurz genannten Informations- und Kommunikationstechniken, wie zum Beispiel Computern, Internet, Datenbanken usw. (vgl. Thommen & Achleitner 2003, 940ff.; zur vertieften Betrachtung des Informationsmanagements aus informatikorientierter Sicht vgl. z.B. Heinrich 1999 und Krcmar 2003).

Tab. 1 zeigt die Charakteristika des Informationsmanagements im Überblick.

| Kriterium  | Beschreibung  |
|--|---|
| Gegenstand des IM*   | Informationen   |
| Gründe für das IM  | Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien<br>Bessere Anwenderunterstützung   |
| Ziele des IM   | Sachziel: Umsetzung der Leistungspotenzials der Informationsfunktion zur Erreichung der Unternehmensziele<br>Formalziele: Wirtschaftlichkeit, Wirksamkeit     |
| Aufgaben des IM  | Möglichkeiten der IuK** erkennen und für das Unternehmen nutzen und damit<br>Schaffung von zweckorientiertem Wissen für alle Unternehmensebenen und -bereiche |
| Funktion im Unternehmen  | Querschnittsfunktion  |
| *: Informationsmanagement<br>**: Informations- und Kommunikationstechniken |   |

Tab. 1: Überblick über die Charakteristika des Informationsmanagements

Eine Definition des Informationsmanagements ist damit noch nicht gefunden und ist auch nicht allgemein akzeptiert (vgl. Biethahn et al. 2004, 18ff.). Eine sehr umfassende Definition liefert Heinrich (1999, 8), der Informationsmanagement definiert als „das Leitungshandeln (Management) in einer Betriebswirtschaft in Bezug auf Information und Kommunikation [; und] folglich alle Führungsaufgaben, die sich mit Information und Kommunikation in der Betriebswirtschaft befassen.“

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass das Informationsmanagement eine Querschnittsfunktion für alle Grundfunktionen im Unternehmen wie Beschaffung, Produktion und Vertrieb erfüllt, indem es zielgerichtet Informationen sammelt, verdichtet, bereitstellt und somit kommuniziert (vgl. hierzu auch das Wertkettenmodell von Porter 1999, 63ff, 226).

### 3.2 Soziale Informationen

Für die Entwicklung eines sozial orientierten Informationsmanagements ist es nach der generellen Erläuterung des Informationsbegriffs in Kapitel 3.1 notwendig, den zu managenden Gegenstand, hier die soziale Information, zu definieren. Nachfolgend soll kurz der Begriff „sozial“ diskutiert und darauf aufbauend der Begriff der „sozialen Information“ beschrieben werden.

Das Wort „sozial“ stammt von dem lateinischen Wort *socialis* ab (die Gesellschaft betreffend, gesellschaftlich, gesellig) (vgl. Bernsdorf 1969, 948). In Wörterbüchern der Soziologie wird der Begriff „sozial“ kaum alleinstehend definiert, sondern er taucht in der Regel nur in Verbindung mit anderen Begriffen auf. Das zeigt die Schwierigkeit der Eingrenzung des Begriffs (vgl. auch Empacher & Wehling 1999, 3). Dementsprechend umfangreich sind daher auch die Definitionen (vgl. z.B. Bernsdorf 1969; Duden 1999). „Sozial“ bedeutet unter anderem, zu

einer Gesellschaft zu gehören und auf diese angewiesen zu sein. Dieses gilt nicht nur für Individuen, sondern auch für Unternehmen als Ganzes. Unternehmen sind „soziale Gebilde“, „quasi-öffentliche Institutionen“ (vgl. Bareja 2003, 23; Haarlaender 1979, 120; Ulrich 1977). Bedeutung gewinnt in diesem Zusammenhang das Stakeholder-Konzept (vgl. z.B. Freeman 1984; vgl. auch Kapitel 4) über das die Eingebundenheit eines Unternehmens in die Gesellschaft theoretisch fundiert wird. Danach sind Stakeholder Anspruchsgruppen (Kunden, Arbeitnehmer, Lieferanten usw.) eines Unternehmens, die sich dadurch charakterisieren, dass sie das Unternehmen beeinflussen können und/oder durch unternehmerische Leistungen und Prozesse usw. beeinflusst werden (vgl. Freeman 1984, 46). Das Verständnis von sozial als „der Allgemeinheit dienend“ (Duden 1999, 3614) lässt sich gleichermaßen über das Stakeholder-Konzept auf das Unternehmen übertragen: ein Unternehmen kann über die Zufriedenstellung der Ansprüche seiner Stakeholder zum Wohl der Allgemeinheit beitragen.

Im Unternehmenskontext kann „sozial“ somit als das unternehmerische Bewusstsein über die Beziehungen zu Anspruchsgruppen und die Wirkungen auf diese Gruppen durch die unternehmerischen Handlungen sowie die Befriedigung der Bedürfnisse/Ansprüche dieser Stakeholder an die Unternehmung bezeichnet werden. Dies schließt unter anderem die Überwachung und Steuerung der Wirkungen und der ihnen zugrunde liegenden Prinzipien und Prozesse mit ein, da sich die zu befriedigenden Ansprüche der Stakeholder ja gerade auf die Wirkungen des Unternehmens beziehen. Das alleinige Bewusstsein, dass ein Unternehmen Wirkungen auf seine Stakeholder hat, reicht somit nicht aus, um ein Unternehmen als sozial zu bezeichnen.

Für Unternehmen können soziale Informationen folglich als zweckbezogenes unternehmerisches Wissen über die Wirkungen und die ihnen zugrunde liegenden Prinzipien und Prozesse des Unternehmens auf Anspruchsgruppen und Individuen definiert werden (vgl. zu Prinzipien, Prozessen und Wirkungen Kapitel 5.2). Der Zweck der sozialen Informationen liegt darin, auf ihnen aufbauend Handlungen zu entwickeln, die es ermöglichen,

- die Befriedigung der Ansprüche der Stakeholder sicherzustellen oder zu verbessern und auf diese Weise
- negatives reziprokes (wechselseitiges) Verhalten der Anspruchsgruppen (vgl. ausführlich Hahn 2005) zu vermindern und
- die Erreichung der Unternehmensziele sicherzustellen.

Die genannte Definition beschreibt soziale Informationen im weiteren Sinne, da in diesem Fall auch ökologische Wirkungen einbezogen werden. Soziale Informationen im engeren Sinne sind zweckbezogenes unternehmerisches Wissen über die Wirkungen und die ihnen zugrunde liegenden Prinzipien und Prozesse des Unternehmens, die über die soziale Umwelt auf die Stakeholder wirken. Die soziale Umwelt gehört neben der ökonomischen, der technologischen und der ökologischen Umwelt zu den klassischen Umweltsphären von Unternehmen. Sie betrifft den Menschen als Individuum und in der Gemeinschaft (Thommen 1993, 48). Diese Definition von sozialen Informationen liegt diesem Papier zugrunde. Die Begriffe „sozial“ und „gesellschaftlich“ werden hier synonym verwendet.



Aufbauend auf die bisherigen Ausführungen bezeichnet sozial orientiertes Informationsmanagement folglich das Management von Informationen zu sozialen Prinzipien, Prozessen und Wirkungen (vgl. auch Kapitel 5.2).

Soziale Informationen beziehungsweise Informationen zu sozialen Themen stellen einen Teilbereich der gesamten Informationsvielfalt dar. Folglich gelten für das Management sozialer Informationen grundsätzlich die gleichen Anforderungen wie für andere Informationen auch.

Aufgabe eines sozial orientierten Informationsmanagements ist es somit, soziale Informationen entsprechend der Bedürfnisse der Informationsnachfrager zu sammeln, aufzubereiten und zu kommunizieren (vgl. noch einmal Kapitel 3.1). Hier stellt sich folglich zunächst die Frage nach den Informationsbedürfnissen. Die zentrale Frage des Managements ist die nach der Relevanz von sozialen Themen. Das heißt, das Management bedarf Informationen über die Exponiertheit des Unternehmens gegenüber sozialen Themen und über deren spezifische Relevanz für den Unternehmenserfolg. Als Unternehmenserfolg wird hier das effektive Erreichen strategischer Ziele eines Unternehmens verstanden (vgl. Schaltegger & Wagner 2005). Neben der Identifizierung der erfolgsrelevanten Sozialthemen hat das Informationsmanagement auch die Aufgabe, Informationen zur Messung dieser Themen zu liefern. Dadurch besitzt das Management dann das zweckorientierte Wissen, um die die Maßnahmen zu den sozialen Themen entsprechend ihrer analysierten Bedeutung überwachen und steuern zu können. Um diese Aufgaben durchführen zu können, sind entsprechende Methoden und eine Informations- und Kommunikationstechnologie im Unternehmen notwendig. In diesem Papier geht es nicht um EDV-technische Umsetzungsfragen, sondern um die Darlegung der Methoden des Informationsmanagements, um insbesondere dem Management aber auch weiteren Anspruchsgruppen die benötigten Informationen zweckorientiert bereit zu stellen.

## 4 Ermittlung der sozialen Exponiertheit

Die erste Aufgabe des Informationsmanagements besteht darin, die Exponiertheit des Unternehmens gegenüber unterschiedlichen sozialen Themen zu untersuchen und entsprechende Informationen bereit zu stellen. An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass die nachfolgend vorgestellte Methodik nur einen Einblick der üblicherweise unter dem Begriff „Analyse“ diskutierten Untersuchung der Exponiertheit des Unternehmens darstellt. Die umfassende Analyse der Sozialexponiertheit eines Unternehmens und der Ansprüche der Stakeholder sowie der in der Gesellschaft diskutierten Themen (Issues) ist weitaus umfangreicher wie Teuscher et al. (2006) detailliert darlegen. Dieses Kapitel ist insofern als Schnittfläche zu den in der entsprechenden Literatur diskutierten Methoden zu sehen (vgl. z.B. Clarkson 1995; Freeman 1984; Liebl 1996; Mitchell et al. 1997; Teuscher et al. 2006).

Der Stakeholder-Ansatz steht im Widerspruch zu der am prominentesten von Friedman (1979) vertretenen Theorie, dass Unternehmen allein den Ansprüchen der Anteilseigner (Shareholder) des Unternehmens verpflichtet sind. Die Überlegungen dieses Papiers setzen voraus, dass das Stakeholder-Konzept grundsätzlich akzeptiert wird. Das heißt auch wenn die Orientierung an den Shareholdern oberste Priorität in einem Unternehmen genießt, sind die Ansprüche anderer Stakeholder, wie zum Beispiel Mitarbeiter oder Kunden, zu berücksichtigen, um letztlich den Bedürfnissen der Shareholder gerecht zu werden (vgl. z.B. Wheeler & Sillanpää 1997).

Nach Freeman (1984, 46) sind die Stakeholder einer Unternehmung alle Personen oder Gruppen, die das Unternehmen beeinflussen können oder von der Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst werden. Dieser Ansatz ist insofern für die soziale Dimension (vgl. das Glossar am Ende dieses Papiers) von Bedeutung, als dass soziale Themen und Ansprüche durch die Interaktion und Kommunikation verschiedener gesellschaftlicher Akteure entstehen und durch Stakeholder (Anspruchsgruppen) an Unternehmen herangetragen werden (vgl. Hahn et al. 2002, 73). Unternehmen sind also gefordert, gegenüber diesen Gruppen Verantwortung zu zeigen, indem sie die Ansprüche der Stakeholder aufnehmen und berücksichtigen. Dahinter verbirgt sich nicht nur die Abwehr von Gefahren für das Unternehmen, sondern auch die Schaffung und Nutzung von Chancen. Um dies effektiv tun zu können, benötigt ein Unternehmen wiederum ein Informationsmanagement, das entsprechende Informationen über die sozialen Prinzipien, Prozesse und Wirkungen des Unternehmens liefert.

Das gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens, in dem sich die Stakeholder bewegen, lässt sich in folgende Sphären unterteilen (vgl. Schaltegger & Sturm 1994, 8ff.):

- wirtschaftliches oder marktliches Umfeld: z.B. Lieferanten, Mitarbeiter, Kunden, Investoren usw.
- technisch-wissenschaftliches Umfeld: z.B. Bildungs- und Forschungseinrichtungen usw.
- juristisches Umfeld: z.B. Behörden, Regierungen usw.
- interessenpolitisches Umfeld: z.B. Nichtregierungsorganisationen, Medien, Anwohner usw.
- soziokulturelles Umfeld: z.B. allgemeine Öffentlichkeit

Die Zuordnung der Stakeholder zu den Umfeldern ist dabei nicht abschließend. Beispielsweise können die Medien auch im soziokulturellen Umfeld des Unternehmens aktiv werden, indem sie die Legitimität unternehmerischer Handlungen thematisieren und in Frage stellen (vgl. auch Kapitel 5.1). Außerdem können Personen mehreren der genannten Stakeholder-Gruppen zugehörig sein. Beispielsweise kann ein Kunde gleichermaßen auch Anwohner sein usw. (vgl. auch Schaltegger et al. 2003, 47).

In diesen Umfeldern kann das Unternehmen nun verschiedenen sozialen Themen ausgesetzt sein. Da das wirtschaftliche Umfeld für das Unternehmen am bedeutendsten ist, ist es sinnvoll, dieses für die weiteren Überlegungen noch folgendermaßen aufzugliedern (vgl. hierzu auch Schaltegger et al. 2003, 70ff.) :

- Finanzmarkt: Hier stellen sich allgemein Fragen z.B. nach der Eignung des Unternehmens für soziale Aktienfonds und somit die Art der Berücksichtigung sozialer Aspekte usw.
- Lieferantenmarkt: Die Exposition des Unternehmens besteht hier insbesondere gegenüber Fragen, die Sozialstandards in der Lieferkette betreffen, z.B. Kinderarbeit bei Zulieferern in Entwicklungsländern, gerechte Entlohnung usw.
- Arbeitsmarkt: In diesem Markt entstehen z.B. Fragen nach der Gleichberechtigung von Männern und Frauen, der Nicht-Diskriminierung von Behinderten, Alten usw., Lernen und Mitarbeiterentwicklung und anderes.
- Absatzmarkt: Im Absatzmarkt können Themen wie soziale Produktgestaltung, Sozialstandards des Unternehmens an sich usw. relevant sein.
- Meinungsmarkt: Gerade soziale Themen entstehen stark durch die Interaktion und Kommunikation gesellschaftlicher Akteure (vgl. Hahn et al. 2002, 73). Dadurch werden Meinungen und Werthaltungen zu verschiedensten sozialen Themen geprägt.

Zur systematischen Untersuchung der Umfeldern und der spezifischen sozialen Exponiertheit des Unternehmens bietet es sich an, die Umfeldern den sozialen Themen gegenüber zu stellen wie in Tab. 2 dargestellt. Die Umfeldern sind nach sozialen Themen zu scannen. Hierzu bieten sich verschiedene existierende Instrumente an wie zum Beispiel Issue Analyse, Stakeholder Analyse, Früherkennung usw. (vgl. hierzu Teuscher et al. 2006 sowie z.B. BMU & BDI 2002; Liebl 1996; Mitchell et al. 1997). Die Relevanz der einzelnen Themen in den Umfeldern kann dann zum Beispiel durch eine ABC-Analyse dargestellt werden (vgl. z.B. BMU & BDI 2002, 19ff.):

- A: Das soziale Thema ist sehr wichtig im entsprechenden Umfeld
- B: Das soziale Thema ist relativ wichtig im entsprechenden Umfeld
- C: Das soziale Thema ist eher unwichtig im entsprechen Umfeld
- 0: Das soziale Thema ist unwichtig im entsprechenden Umfeld

Durch die Matrix in Tab. 2 erhält das Unternehmen einen Überblick darüber, welchen sozialen Themen es ausgesetzt ist und welche Relevanz diese Themen aus Sicht der Stakeholder in den jeweiligen Umfeldern besitzen. In Anlehnung an Holme & Watts (2000, 15f.) kann hier vom „sozialen Fußabdruck“ des Unternehmens gesprochen werden.

| Umfeld<br>Sozialthema      | Wirtschaftlich (unterteilt in fünf Märkte): |                       |                   |                  |                         | Techn.-<br>wissen-<br>sch. | Juris-<br>tisch | Sozio-<br>kulturell | Politisch |
|----------------------------|---|-----------------------|-------------------|------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|-----------|
|                            | Finanz-<br>markt                            | Lieferan-<br>tenmarkt | Arbeits-<br>markt | Absatz-<br>markt | Mei-<br>nungs-<br>markt |                            |                 |                     |           |
| Diskrimi-<br>nierung       | C   | B                     | A                 | B                | A                       | 0                          | A               | A                   | B         |
| Kinderarbeit               | B   | A                     | A                 | A                | A                       | 0                          | B               | A                   | A         |
| Produkteigen-<br>schaften  | C   | B                     | C                 | A                | C                       | B                          | C               | B                   | C         |
| Transparenz                | A   | B                     | B                 | B                | B                       | C                          | A               | B                   | C         |
| Mitarbeiter-<br>schulungen | C   | B                     | A                 | C                | C                       | C                          | C               | B                   | B         |
| ...                        |   |                       |                   |                  |                         |                            |                 |                     |           |

Tab. 2: Beispielhaft ausgefüllte Matrix zur Darstellung der Sozialexponiertheit (Quelle: aufbauend auf Holme & Watts 2000, 15f.)

Die Matrix erlaubt nun eine erste Einschätzung der Gesamtrelevanz der identifizierten Sozialthemen für das Unternehmen. Die Klassifizierungen A-C sowie 0 zeigen an, welche Bedeutung ein soziales Thema nach Einschätzung des Informationsmanagements in den entsprechenden Märkten beziehungsweise Umfeldern besitzt. Beispielsweise hat nach der Einschätzung in Tab. 2 das Thema „Diskriminierung“ für den Finanzmarkt nur eine geringe Bedeutung (Klassifizierung: C), während das Thema „Transparenz“ für diesen Markt eine hohe Relevanz vermuten lässt. Aus der Darstellung lässt sich darüber hinaus eine erste Priorisierung der Themen ableiten. In dem Beispiel von Tab. 2 erscheint das Thema „Kinderarbeit“ über alle Umfeldern insgesamt die höchste und die Themen „Produkteigenschaften“ und „Mitarbeiterschulungen“ die niedrigste Bedeutung zu haben.

Die Bereitstellung dieser Informationen durch das Informationsmanagement an die Unternehmensführung ist durchaus von Relevanz, da sie einen Überblick über die Situation des gesellschaftlichen Umfeldes geben. Diese Informationen sind jedoch noch nicht ausreichend, um darauf strategische Entscheidungen für das Management der sozialen Dimension treffen zu können. Es ist für Unternehmen im Regelfall weder möglich noch sinnvoll, alle sozialen Forderungen, die aus dem Umfeld an das Unternehmen herangetragen werden zu erfüllen (vgl. ähnlich Schaltegger et al. 2003, 46). Es handelt sich hier teilweise um Maximalanforderungen und andererseits widersprechen sich die Forderungen gegebenenfalls auch. So ist beispielsweise denkbar, dass die sozial verantwortungsbewussten Kunden sozial verträgliche Produkte zu niedrigen Preisen wünschen, die Arbeitnehmer aber gleichermaßen eine höhere Entlohnung fordern. Das Management benötigt folglich noch Informationen zur Bewertung der Relevanz der identifizierten Themen. Letztlich ist es das Ziel des Unternehmens, Tätigkeiten und Maßnahmen zu den sozialen Themen zu überwachen und zu steuern, die sich auf den Unternehmenserfolg auswirken und nicht zu allen Themen, die im Umfeld existieren. Somit steht das Informationsmanagement nach der Aufbereitung von Informationen zur sozialen Exponiertheit vor der Aufgabe, Informationen zur Wirkung der identifizierten Sozialthemen auf den Unternehmenserfolg zu sammeln und entscheidungsorientiert aufzubereiten. Dies ist Inhalt von Kapitel 5.

## 5 Untersuchung der Relevanz von Sozialthemen für den Unternehmenserfolg

In den vergangenen Jahren sind zur Untersuchung der Relevanz der sozialen Dimension für den finanziellen Unternehmenserfolg zahlreiche Studien insbesondere im angloamerikanischen Raum veröffentlicht worden (vgl. z.B. Backhaus et al. 2002; Barber et al. 2004; Berman et al. 1999; Butz & Plattner 1999; Greening & Turban 2000; Hansmann 2003; Huselid 1995; Kemp 2001; Moore 2001; Orlitzky 2001; Orlitzky & Benjamin 2001; Orlitzky et al. 2003; Rennings et al. 2004; Riordan et al. 1997; Roman et al. 1999; Ruf et al. 2001; Seifert et al. 2003; Stanwick & Stanwick 1998; SustainAbility & UNEP 2001; Turban & Greening 1997; Verschoor 1999; Verschoor 1998; Waddock & Graves 1997; Weiser & Zadek 2000). Die Studien unterscheiden sich teils erheblich in ihrer Methodik und der Frage, was als Indikator für die soziale Dimension gewählt wird. Entsprechend der unterschiedlichen Vorgehensweisen kommen die Studien teilweise auch zu abweichenden Ergebnissen (vgl. hierzu auch Wood & Jones 1995). Aus den Resultaten lässt sich ableiten, dass die Beachtung sozialer Themen sich nicht zwangsläufig negativ auf den (finanziellen) Erfolg eines Unternehmens auswirkt. Vielmehr können bestimmte soziale Themen beziehungsweise entsprechende Maßnahmen den finanziellen Erfolg in der Praxis erhöhen, führen dazu jedoch nicht in jedem Fall.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch Analysen des Zusammenhangs zwischen ökologischen Maßnahmen und Unternehmenserfolg. Konzeptionelle Arbeiten und empirische Untersuchungen zeigen, dass der ökonomische Erfolg von Umweltschutzbemühungen nicht abhängig ist von der Anzahl der Maßnahmen, sondern davon, dass die situations- und unternehmensspezifisch besten Ansätze systematisch identifiziert und gezielt umgesetzt werden (vgl. z.B. Schaltegger & Synnestvedt 2002; Wagner & Schaltegger 2003).

Zukünftig wird es verstärkt darum gehen müssen, durch Fallstudien und empirische Untersuchungen die Zusammenhänge zwischen einzelnen Aspekten in Abhängigkeit von der Region, der Unternehmensgröße und auch der Branche gezielt zu untersuchen und darauf aufbauend normative Schlussfolgerungen auf eine möglichst sichere Basis zu stellen (vgl. auch Salzmann et al. 2005; Schaltegger & Wagner 2003, 7; Thorpe & Prakash-Mani 2003, 24).

Aufgrund des beschriebenen Stands der Untersuchungen zu den Zusammenhängen zwischen der sozialen und der finanziellen Dimension ist es umso notwendiger, Unternehmen eine Methodik an die Hand zu geben, mit der sie spezifisch die für sie relevanten sozialen Themen beziehungsweise entsprechende Maßnahmen identifizieren können (vgl. hierzu auch Ittner & Larcker 2004, 71).

Damit verbunden sind nun zweierlei Fragen: Anhand welcher Faktoren wird die soziale Dimension und anhand welcher Faktoren wird der (finanzielle) Erfolg des Unternehmens dargestellt? Dies sind die Inhalte der Kapitel 5.1 und 5.2. In Kapitel 5.3 werden dann die soziale Dimension und die Erfolgskriterien von Unternehmen für die Untersuchung von Wirkungszusammenhängen zusammen geführt.

## 5.1 Kriterien des Unternehmenserfolgs

Privatwirtschaftliche Unternehmen werden üblicherweise gegründet, um finanziellen Gewinn zu erwirtschaften. Als relevante Messgröße wird in der Regel hierfür der Shareholder Value (vgl. Kapitel 5.3.2) eingesetzt. Nicht alle Unternehmen werden in Form von Aktiengesellschaften (AG) gegründet, in denen die Aktienbesitzer (Shareholder) Anteilseigner des Unternehmens sind, sondern auch in anderen Formen von Personen- und Kapitalgesellschaften (vgl. z.B. Thommen & Achleitner 2003, 65ff.), die in dem Sinne keine Shareholder besitzen. Es wäre möglich, hier allgemeiner von einem „Owner Value“ zu sprechen, also dem Eigentümerwert. Nach anfänglicher Skepsis hat sich das Shareholder Value Konzept in den vergangenen Jahren jedoch in der Wirtschaft zur Unternehmensbewertung durchgesetzt (vgl. Rappaport 1995, XIII; Schaltegger & Figge 1998, 5). Entsprechend soll der Shareholder Value in dieser Arbeit auch als die relevante finanzielle Erfolgsgröße betrachtet werden.

In Literatur und Praxis setzt sich die Erkenntnis durch, dass eine finanzielle Größe, auch wenn dahinter ein mehrdimensionales Konzept wie der Shareholder Value (vgl. Kapitel 5.3.2 und Abb. 5) steht, als Erfolgskriterium eines Unternehmens nicht ausreicht. Der Shareholder Value ist genau betrachtet auch kein Kriterium des Erfolgs, sondern ein Ergebnis (so auch SustainAbility & UNEP 2001, 5). Soziale Themen können prinzipiell direkt auf den Shareholder Value wirken oder aber auch indirekt über andere Wirkungs- und Erfolgsgrößen. Das heißt, gesucht werden Faktoren, die den finanziellen Unternehmenserfolg abbilden oder als wichtige Treiber hierfür erachtet werden. In der Literatur existiert bisher keine einheitliche Sichtweise. So nehmen verschiedene Autoren unterschiedliche Kriterien für den Unternehmenserfolg an. Die Kriterien folgen dabei im Regelfall keiner logischen Systematik, das heißt hinter der Auswahl findet sich keine klare Logik (so z.B. Orlitzky et al. 2003; Spirig 2006; SustainAbility et al. 2002; SustainAbility & UNEP 2001).

Eine nachvollziehbare konzeptionelle Grundlage für die Bestimmung der Kriterien des Unternehmenserfolgs bietet hingegen das Konzept der sozioökonomischen Rationalität (vgl. Hill 1996; 1991; Schaltegger & Sturm 1994). Das Konzept der sozioökonomischen Rationalität basiert genau so wie der Stakeholder Ansatz auf dem Verständnis der Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen, die verschiedene Bedürfnisse ihrer Anspruchsgruppen befriedigen müssen (vgl. Hill 1996, 125). Nach dem Konzept der sozioökonomischen Rationalität können die Anspruchsgruppen fünf gesellschaftlichen Umfeldern zugeordnet werden (vgl. Kapitel 4; Schaltegger et al. 2003, 42ff.; Hill 1991 unterscheidet ursprünglich nur vier Umfeldern, indem er das juristische als Teil des soziokulturellen Umfeldes begreift). Für ein Unternehmen stellt sich nun die Frage, was in diesen Umfeldern jeweils unter einem rationalen Unternehmenshandeln verstanden wird (vgl. hierzu Weber, J. 2002, 52ff.). Das Management ist dann gefordert, diesen Rationalitätskriterien zu genügen, um so den langfristigen finanziellen Erfolg des Unternehmens zu ermöglichen. Das Unternehmen handelt folglich dann sozioökonomisch rational, wenn es den Kriterien der technisch-wissenschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen, juristischen und soziokulturellen Rationalität genügt (vgl. Hill 1996, 125).

Nachfolgend werden die Rationalitätskriterien der fünf gesellschaftlichen Umfeldern erläutert, die als Treiber des Unternehmenserfolgs verstanden werden können.

Das Rationalitätskriterium des technisch-*wissenschaftlichen Umfeldes* ist die *Effektivität*. Unternehmen erbringen Leistungen in Form von Produkten oder Dienstleistungen mit dem Ziel,

die Gesellschaft beziehungsweise Kunden zu versorgen und Probleme, Mängel oder Ähnliches zu lösen und zu beheben. Der Grad mit dem das Unternehmen diese Aufgabe löst, wird als Effektivität bezeichnet (vgl. Hill 1996, 126). Bezogen auf die soziale Dimension kann von Sozial-Effektivität gesprochen werden, also dem Grad mit dem es einem Unternehmen gelingt, unerwünschte soziale Wirkungen zu reduzieren und erwünschte soziale Wirkungen auszulösen (vgl. BMU & BDI 2002, 8). Anders formuliert ist also im technisch-wissenschaftlichen Umfeld das entscheidende Kriterium, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, das sozial Richtige zu tun. Was sozial richtig ist, erschließt sich für das Unternehmen letztlich nur durch die Kommunikation mit den Stakeholdern. Auf diesem Weg haben Unternehmen nicht nur die Möglichkeiten Informationen über Sichtweisen und Bedürfnisse der Stakeholder zu sammeln, sondern zugleich auch gegenüber diesen ihren eigenen Standpunkt hinsichtlich der *sozialen Effektivität* zu kommunizieren (vgl. Schaltegger & Sturm 1994, 29).

Das juristische Umfeld definiert bis zu einem gewissen Grad, was sozial richtig ist. Das Kriterium des *juristischen Umfeldes* ist die *Legalität*. Mehrheitlich akzeptierte Werte werden durch politische Prozesse zu „verpflichtenden, mit staatlicher Gewalt durchsetzbaren Normen“ (Schaltegger & Sturm 1994, 17). Die Nichtbeachtung gesetzlicher Vorgaben kann für das Unternehmen direkte finanzielle Auswirkungen, zum Beispiel in Form von Geldstrafen, oder indirekt durch bestimmte Auflagen haben. Dies gilt selbstverständlich auch für die Gesetzgebung, die soziale Aspekte unternehmerischer Handlungen betrifft. Unternehmen müssen die Entwicklungen im juristischen Umfeld systematisch überwachen, um sie betreffende Änderungen in der Gesetzgebung antizipieren zu können. So hat ein Gesetz, das Benachteiligungen wegen Rasse, Geschlecht, Religion oder Behinderungen verbietet, bei Inkrafttreten zweifellos Bedeutung für alle Unternehmen (vgl. zum Antidiskriminierungsgesetz z.B. Rath & Scholz 2005; O.A. 2005c).

Der Diskussion derartiger Themen in der Gesetzgebung gehen jedoch längere Diskussionen in der Gesellschaft an sich, beziehungsweise dem soziokulturellen Umfeld, voraus. Das entsprechende Rationalitätskriterium des *soziokulturellen Umfeldes* ist die *Legitimität* unternehmerischer Handlungen. Legitimität kann verstanden werden als „die an der Gesamtheit aller anspruchsruppenspezifischen Werthaltungen gemessene Anerkennungswürdigkeit von Handlungen, Programmen und Ordnungen“ (Schaltegger & Sturm 1994, 18). Die Erfüllung des Rationalitätskriteriums der Legitimität geht also im Regelfall über die Anforderungen aus dem juristischen Umfeld hinaus. Was legal ist, ist nicht zwangsläufig auch legitim. Darüber hinaus unterscheiden sich ebenso wie die gesetzlichen Normen auch die soziokulturellen Werthaltungen zwischen verschiedenen Kulturen. Dies betrifft gerade auch die soziale Dimension unternehmerischer Tätigkeiten. So kann Kinderarbeit durchaus in Entwicklungsländern eine akzeptierte Erscheinung sein, während ihr in Industrieländern in der Regel jegliche Legitimation von den gesellschaftlichen Gruppen abgesprochen wird (vgl. hierzu z.B. Dürr et al. 2001, 9).

Die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen versuchen ihre unterschiedlichen Interessen gegenüber dem Unternehmen durchzusetzen. Das Unternehmen steht vor der Aufgabe, diesen Anforderungen so gut wie möglich nachzukommen, ohne dadurch den Unternehmenserfolg insgesamt zu gefährden. Im interessenpolitischen Umfeld muss es das Ziel sein, einerseits auf die sozialen Ansprüche und Interessen der Stakeholder einzugehen und dadurch andererseits den Unternehmenserfolg nicht durch den Abzug kritischer Ressourcen von Seiten der Stakeholder zu gefährden. Kritische Ressourcen können zum Beispiel das Fachwissen der Mitarbeiter oder das Kapital der Investoren sein. Das entscheidende Kriterium eines *politisch rationalen*

*Verhaltens* ist der Grad der *Handlungsfähigkeit* des Unternehmens (vgl. Hill 1991, 11). Ein ausgewogenes Eingehen auf verschiedene soziale Ansprüche setzt eine Dialogbereitschaft voraus und kann dann helfen, die Handlungsmöglichkeiten dauerhaft zu wahren (vgl. Schaltegger & Sturm 1994, 40f.).

Das fünfte und bedeutendste Umfeld eines Unternehmens ist das *marktliche oder wirtschaftliche Umfeld*, da Unternehmen zunächst einmal aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus gegründet werden. Die Bedeutung der anderen Umfelder stellen den unterstützenden (z.B. Schaffung schützender rechtlicher Vorgaben, vgl. Schaltegger et al. 2003, 44) oder auch behindernden Rahmen dar (z.B. die Notwendigkeit der sozialen Akzeptanz des Unternehmens, vgl. Schaltegger et al. 2003, 45; vgl. zur Bedeutung des außer-marktlichen Rahmens auch Ott 1997, 212ff.). Je geringer im wirtschaftlichen Umfeld der Aufwand für die Erreichung eines bestimmten Ertrages ist, desto höher ist die Effizienz, also das Verhältnis von Output zu Input. Das Verhalten im marktlichen Umfeld ist rationaler je höher die *Effizienz* ist. Dies ist damit zu begründen, dass Ressourcen, zum Beispiel natürliche Umwelt, Geldmittel, gute Arbeitskräfte, zur Herstellung von Produkten und Dienstleistungen in der Regel knapp sind. Das Management sollte daher bestrebt sein, aus diesen knappen Ressourcen möglichst hohe wirtschaftliche Erträge zu gewinnen (vgl. Hill 1991, 11). Wenn dem Unternehmen dies bestmöglich gelingt, wird es dem zentralen Rationalitätskriterium des wirtschaftlichen Umfelds gerecht.

Die zentrale Bedeutung des marktlichen Umfeldes für Unternehmen lässt eine Unterteilung dieses Umfeldes für eine genauere Analyse sinnvoll erscheinen. Eine Möglichkeit hierfür stellt die Unterteilung in die verschiedenen Märkte dar. Im wirtschaftlichen Umfeld existiert aus der Sicht eines Unternehmens nicht nur der Markt zwischen Unternehmen und Kunden (*Absatzmarkt*), sondern darüber hinaus ein *Lieferantenmarkt*, ein *Arbeitsmarkt* und ein *Finanzmarkt* sowie ein *Meinungsmarkt* (vgl. Kapitel 4; vgl. auch Rüegg-Stürm 2003, 26). Da Effizienz das Erfolgskriterium des marktlichen Umfeldes insgesamt ist, muss Effizienz auch ein Teilaspekt der Erfolgskriterien der einzelnen Marktfelder sein. Von einer zentralen Bedeutung in den fünf Märkten ist folglich das Kosten-Nutzen Verhältnis, mit dem ein Zustand bezogen auf das jeweilige Erfolgskriterium erreicht wird (vgl. Spalte 3 in Tab. 3).

Auf dem *Finanzmarkt* bewegen sich zum Beispiel Investoren, Kreditgeber und Kleinaktionäre, die Unternehmen Kapital zur Verfügung stellen können. Dies tun sie in der Regel dann, wenn sie nach einem gewissen Zeitraum von ihrer Investition in das Unternehmen auch finanziell profitieren können, sei es durch Kursanstiege, eine Dividende, Zinsen und Ähnliches. Der Kursanstieg der Aktien ist hier von höchster Bedeutung. Je wahrscheinlicher eine höhere „Auszahlung“ (z.B. ursprüngliche in Aktien investierte Summe in € plus Kursanstieg) als die zuvor geleistete „Einzahlung“ (z.B. ursprüngliche in Aktien investierte Summe in €) in das Unternehmen ist, desto besser erfüllt das Unternehmen die Erfordernisse des Finanzmarktes. Eine geeignete Größe, um dies abzubilden, ist der *Shareholder Value* (vgl. Kapitel 5.3.2). Ein hoher Shareholder Value lässt auf eine gute *Rentabilität* schließen.

Der *Absatzmarkt* ist der Zielmarkt des Unternehmens. Die vom Unternehmen produzierten Güter und Dienstleistungen werden hier angeboten. Das Unternehmen befindet sich dabei ebenso wie auf den anderen Märkten im Wettbewerb mit anderen Unternehmen. Eine übliche unternehmerische Erfolgsgröße auf diesem Markt ist der *Marktanteil* (vgl. auch Kaplan & Norton 1997, 66ff.). Dieser beeinflusst den *Umsatz* und wirkt dadurch auf den Shareholder Value. Ein hoher Marktanteil ist ein Indiz dafür, dass das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienst-



leitungen die Ansprüche der Kunden gut befriedigen konnte. Das Erfolgskriterium „Marktanteil“ beinhaltet auch die Aspekte der Erschließung neuer Marktfelder oder Märkte. Das heißt, es geht nicht nur darum den Marktanteil in einem bestehenden Markt zu vergrößern, sondern auch darum, Marktanteile in neuen Marktfeldern durch neue Produkte oder Dienstleistungen zu gewinnen.

Der *Lieferantenmarkt* zeichnet sich durch eine Vielzahl von Unternehmen aus, die dem fokalen (zentralen) Unternehmen verschiedenste Güter zur Ver- und Weiterverarbeitung und Dienstleistungen anbieten. Das fokale Unternehmen ist bestrebt, die Zuliefergüter zu einem möglichst niedrigen Preis bei hoher Qualität zu bekommen. Die Lieferanten hingegen wünschen von dem fokalen Unternehmen einen guten Preis, gute Zahlungsmoral, Wissensaustausch und eine langfristige Zusammenarbeit. Diese Aspekte können durch den Erfolgsfaktor „*Geschäftsbeziehungen*“ dargestellt werden (vgl. auch Epstein & Roy 2003, 24). Ein Unternehmen, das fair mit seinen Zulieferunternehmen zusammen arbeitet, wird langfristig von den Leistungen der Lieferanten profitieren.

Wesentliche Stakeholder auf dem *Arbeitsmarkt* sind die potenziellen Arbeitskräfte für Unternehmen. In den letzten Jahren hat sich verstärkt die Erkenntnis durchgesetzt, dass Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, in der Literatur als „human and intellectual capital“ bezeichnet, eine wichtige Ressource für Unternehmen darstellen (vgl. z.B. Bounfour 2003; SustainAbility & UNEP 2001, 26; vgl. umfassend Becker 1995). Unternehmen sind daher bestrebt, fähige Mitarbeiter für sich zu gewinnen und dadurch die Produktivität und das Innovationsverhalten zu verbessern. Um dies zu erreichen, ist die Erfolgsgröße die „*Attraktivität als Arbeitgeber*“. Je besser das Unternehmen als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positioniert ist, desto höher ist das Angebot von Arbeitskräften insgesamt und von guten im Speziellen.

Der *Meinungsmarkt* als fünftes marktliches Feld erhält seine Bedeutung insbesondere durch Medien. Die Medien greifen in der Gesellschaft entstehende soziale Themen auf und beteiligen sich selbst an der Themenentstehung beziehungsweise ihrer Verbreitung (vgl. hierzu z.B. Mantow 1995 zum Thema „Brent Spar“). Wird ein Zusammenhang zwischen einem Thema und einem Unternehmen durch die Medien verbreitet, kann dies die Wahrnehmung des Unternehmens in der Gesellschaft beeinflussen. Das entsprechende Erfolgskriterium im Meinungsmarkt ist die *Reputation*, das heißt die Summe der Wahrnehmungen der relevanten Stakeholder des Unternehmens hinsichtlich der Produkte, Leistungen, Organisation usw. (vgl. Fombrun & Wiedmann 2001, 3; vgl. auch Kapitel 5.3.2).

Aus den bisherigen Ausführungen ergeben sich somit neun unternehmerische Erfolgskriterien mit den folgenden dahinter stehenden Fragestellungen (vgl. Tab. 3):

| Gesellschaftliches Umfeld           |                  | Unternehmerisches Erfolgskriterium | Hinter dem Erfolgskriterium stehende Fragestellung  |
|-------------------------------------|------------------|------------------------------------|---|
| Marktliches Umfeld                  | Finanzmarkt      | Shareholder Value                  | Wie ist die Effizienz der Erreichung des Shareholder Value des Unternehmens zu beurteilen?                    |
|                                     | Absatzmarkt      | Marktanteil                        | Wie ist die Effizienz der Erreichung des Marktanteils des Unternehmens zu beurteilen?                         |
|                                     | Lieferantenmarkt | Geschäftsbeziehungen               | Wie ist die Effizienz der Geschäftsbeziehungen im Sinne des Kosten-Nutzen Verhältnisses zu beurteilen?        |
|                                     | Arbeitsmarkt     | Attraktivität als Arbeitgeber      | Wie ist die Effizienz der Beziehung zu Arbeitskräften im Sinne des Kosten-Nutzen Verhältnisses zu beurteilen? |
|                                     | Meinungsmarkt    | Reputation                         | Wie ist die Effizienz der Erreichung der Unternehmensreputation zu beurteilen?                                |
| Technisch-wissenschaftliches Umfeld |                  | Effektivität                       | Wie effektiv sind die Tätigkeiten des Unternehmens?   |
| Juristisches Umfeld                 |                  | Legalität                          | Wie steht das Unternehmen zu den gesetzlichen Normen?   |
| Soziokulturelles Umfeld             |                  | Legitimität                        | Wie ist die Akzeptanz des Unternehmens zu beurteilen?   |
| Interessenpolitisches Umfeld        |                  | Handlungsspielraum                 | Wie hoch ist der Handlungsspielraum des Unternehmens?   |

Tab. 3: Gesellschaftliche Umfelder und entsprechende Fragestellungen

Anhand der Erreichung dieser Kriterien lässt sich der Unternehmenserfolg bewerten. Je besser das Unternehmen in der Lage ist, alle diese Kriterien zu berücksichtigen und den entsprechenden Anforderungen gerecht zu werden, desto erfolgreicher ist es. Es geht dabei nicht um die Frage, ob ein Kriterium erfüllt oder nicht erfüllt ist, sondern es sind auch Zwischengrade im Sinne von mehr oder weniger erfüllt möglich (vgl. Schaltegger & Sturm 1994, 14). So kann beispielsweise die Beachtung aller Gesetze zum Schutz der Mitarbeiterinteressen und -rechte zur Legalität beitragen, ist aber nicht alleinig ausschlaggebend dafür. Zu anderen sozialen Themen existieren ebenfalls Gesetze und der Grad der Einhaltung dieser ist gleichermaßen bei der Beurteilung der Legalität der gesamten unternehmerischen Tätigkeiten zu berücksichtigen.

Wesentlich ist, dass alle Erfolgskriterien ausreichend gut berücksichtigt werden (vgl. Schaltegger et al. 2003, 58). In Abb. 1 wird das Umfeld des Unternehmens und die jeweiligen Erfolgskriterien noch einmal grafisch dargestellt. Die Pfeile stellen die neun Erfolgskriterien dar, nach denen ein Unternehmen beurteilt werden kann und denen das Unternehmen beziehungsweise das Verhalten der Unternehmensführung genügen muss. Die gestrichelten Linien deuten an, dass sich die Umfelder nicht klar von einander trennen lassen, sondern zum Beispiel für Stakeholder durchlässig sind.

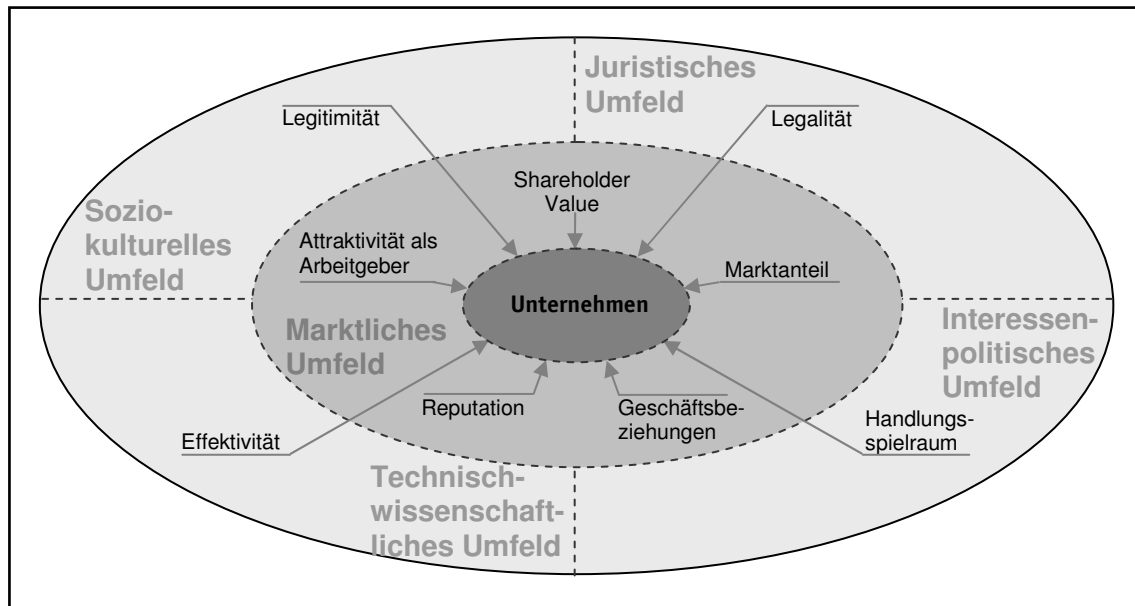


Abb. 1: Unternehmensumfelder und Erfolgskriterien

In diesem Kapitel wurden die Faktoren dargelegt, die aufbauend auf dem Ansatz der sozioökonomischen Rationalität als relevant für ein erfolgreiches Unternehmen angesehen werden können. Hier gilt es zu beachten, dass hinter den ausgewählten Erfolgsfaktoren zwar ein klares Konzept steht, die Auswahl aber dennoch weder korrekt noch vollständig sein muss. Sie bietet jedoch gegenwärtig eine gute Grundlage für Unternehmen, um sich mit der Relevanz von sozialen Themen für den eigenen Unternehmenserfolg auseinander zu setzen. Das sozial orientierte Informationsmanagement steht vor der Aufgabe, Informationen über die Wirkung der sozialen Dimension auf die Erreichung der Erfolgskriterien bereit zu stellen. Dabei geht es jetzt darum, eine Systematik in die soziale Dimension zu bringen. Dies ist Inhalt des Kapitels 5.2.

## 5.2 Prinzipien, Prozesse und Wirkungen der sozialen Dimension

Zunächst werden die grundsätzlich im Unternehmensumfeld identifizierten sozialen Themen untersucht, wie sie auf die Erfolgskriterien des Unternehmens wirken. Im Hinblick auf die spätere Abbildung der als relevant identifizierten Themen erscheint es jedoch sinnvoll, die Themen noch nach bestimmten Gesichtspunkten aufzugliedern. Als geeigneter Ansatz bietet sich hier das Konzept der Corporate Social Performance (CSP) an. Entsprechend der vielfach zitierten Definition von Wood (1991, 2) kann CSP verstanden werden als „a business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships“. Danach sind für die Bewertung der Corporate Social Performance eines Unternehmens die folgenden drei Dimensionen zu beachten (vgl. Wood 1991, 3ff.; vgl. auch Agle & Kelley 2001):

- die Bestimmung der Bedeutung von *Prinzipien sozialer Verantwortung* für das unternehmerische Handeln

- die Bestimmung der *Existenz und Eigenschaften von Vorgehensweisen* und Programmen für das Management von gesellschaftlichen Beziehungen des Unternehmens und sozialen Themen
- die Bestimmung der *sozialen Wirkungen von Tätigkeiten, Programmen und Vorgehensweisen*

Das heißt in anderen Worten, relevant sind für die Bewertung der sozialen Leistung eines Unternehmens die Prinzipien, Prozesse und Wirkungen der Handlungen eines Unternehmens. Nur die Berücksichtigung aller drei Dimensionen führt zu einer umfassenden Bewertung der sozialen Leistung eines Unternehmens durch das Management und die Stakeholder (vgl. auch Bareja 2003, 30; Mitnick 2000, 425).

Prinzipien stellen Grundsätze dar, denen ein Wahrheitsgehalt zugesprochen wird, oder grundlegende Werte, die Menschen zu Handlungen motivieren (vgl. Wood 1991, 4; vgl. auch Hoffmann et al. 1997, 103).

Prozesse seien hier verstanden als Handlungen, Tätigkeiten, Vorgehensweisen beziehungsweise Abläufe und Maßnahmen im Unternehmen, die zur Steuerung sozialer Themen dienen.

Wirkungen stellen Ergebnisse der Prinzipien und Prozesse dar und wirken auf verschiedene gesellschaftliche Akteure.

Abb. 2 zeigt die Unterteilung von Sozialthemen noch einmal schematisch anhand des Beispiels Kinderarbeit.

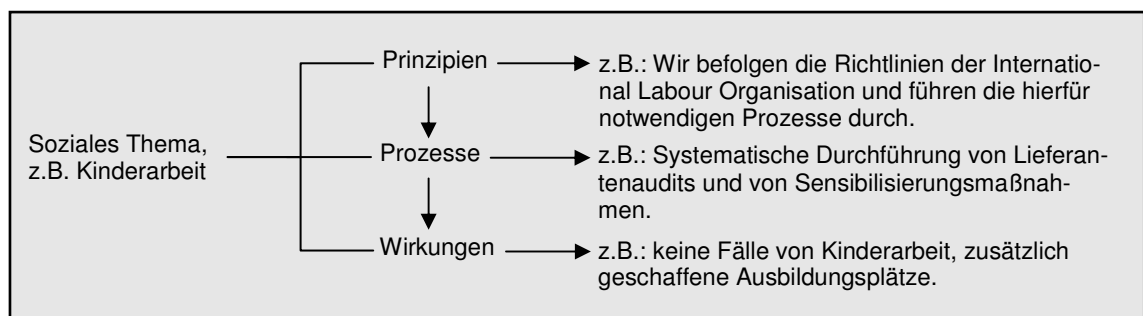


Abb. 2: Prinzipien, Prozesse und Wirkungen von sozialen Themen

Für die weiteren Überlegungen dieses Papiers bedeutet das wiederum, dass Stakeholder Ansprüche an alle Dimensionen stellen können und folglich Indikatoren zwar insbesondere die sozialen Wirkungen von Unternehmen abbilden müssen aber ebenso die dahinter stehenden Prozesse und Prinzipien. Auch aus Sicht des Managements ist es von Bedeutung, Informationen über alle drei Dimensionen zu besitzen. Beispielsweise ist zwar die Wirkung „keine Fälle von Kinderarbeit“ eine positive Information. Jedoch ist es für das Management eines Textilunternehmens durchaus zusätzlich entscheidungsrelevant, ob und wenn ja, welche Prozesse (z.B. Lieferantenaudits) die Kinderarbeit unterbunden haben und zur weiteren Vermeidung beitragen (vgl. Abb. 2). Ein Informationsmanagement muss folglich Informationen über Prinzipien,

Prozesse und Wirkungen sammeln und zur Entscheidungsunterstützung für das Management aufbereiten. Je nach Strategie des Unternehmens kann ein Teil der Informationen auch für die Kommunikation mit Stakeholdern eingesetzt werden (vgl. hierzu Winistörfer et al. 2006).

Im Rahmen der Untersuchung der Wirkung der identifizierten sozialen Themen auf die Erfolgskriterien des Unternehmens erscheint es damit sinnvoll, die Prinzipien, Prozesse und Wirkungen jedes sozialen Themas systematisch zu untersuchen. Die Ergebnisse lassen sich entsprechend dann auch detaillierter für die Aufstellung von Indikatoren nutzen. Die vorgestellte Unterteilung sozialer Themen in Prinzipien, Prozesse und Wirkungen lässt sich selbstverständlich grundsätzlich auch auf die ökologische Themen anwenden. Im folgenden Kapitel 5.3 wird die Methodik des Informationsmanagements zur Überprüfung der Relevanz der identifizierten sozialen Themen vorgestellt.

### **5.3 Methodik zur Überprüfung der Wirkung sozialer Themen auf die Erfolgskriterien von Unternehmen**

In den beiden vorangegangenen Kapiteln 5.1 und 5.2 wurden die relevanten Elemente für die Untersuchung der Wirkungen der sozialen Dimension auf den Unternehmenserfolg hergeleitet. In diesem Kapitel wird nun die Methodik vorgestellt, wie Unternehmen systematisch Informationen über die Wirkung sozialer Themen auf den Unternehmenserfolg gewinnen können. Auf der einen Seite hat das Informationsmanagement die generellen marktlichen und außermarktlichen Erfolgskriterien und auf der anderen Seite die jeweils unternehmensspezifisch identifizierten Sozialthemen. Letztere werden nun den Erfolgskriterien in einzelnen Tabellen/Matrizen systematisch gegenüber gestellt (vgl. ähnlich Hahn et al. 2002, 75ff.). Die Wirkungsweise eines Sozialthemas auf den Unternehmenserfolg kann dabei unabhängig sein von dem Umfeld, in dem das Thema entstanden ist, wie Schaltegger (2004, 511f.) zeigt. Danach können außermarktliche Sozialthemen nicht nur über außermarktliche Prozesse den Unternehmenserfolg beeinflussen, sondern auch direkt über marktliche Prozesse. Zum Beispiel besitzt Kinderarbeit bei einem Vorlieferanten eines Textilunternehmens keinen direkten Unternehmensbezug. Dadurch, dass die Medien, wie im Fall „Nike“, das Thema Kinderarbeit aufgriffen und thematisierten, vermieden die Kunden den Kauf von Produkten des Unternehmens und die Umsätze brachen ein (vgl. z.B. Insight Investment 2003; Murray 2002). In diesem Fall wirkt das außermarktliche Thema Kinderarbeit über marktliche Prozesse auf den Unternehmenserfolg. Gleichmaßen können marktliche Sozialthemen über nichtmarktliche Prozesse wirken. Derartige Fälle sind jedoch seltener geschäftsrelevant (vgl. Schaltegger 2004, 512). Folglich müssen soziale Themen unabhängig von ihrem Entstehungsort den unternehmerischen Erfolgskriterien gegenüber gestellt werden.

Zunächst werden die Wirkungen auf die Erfolgskriterien des marktlichen Umfelds untersucht (vgl. Kapitel 5.3.2). Sofern hier ein Wirkungszusammenhang zwischen einem sozialen Thema und einem der Kriterien identifiziert wird, ist die Bedeutung des sozialen Themas festgestellt. Das Informationsmanagement muss entsprechende Informationen dazu an das Management liefern und Indikatoren bereitstellen, die eine Überwachung, Steuerung und Kommunikation zum Thema ermöglichen. Wenn ein Sozialthema im marktlichen Umfeld keine Bedeutung hat, muss seine Wirkung auf die Kriterien der nichtmarktlichen Umfeldler untersucht werden (vgl. Kapitel 5.3.3). Sofern weder im marktlichen Umfeld noch in den nichtmarktlichen Umfeldern eine Wirkung eines sozialen Themas festgestellt werden kann, ist eine Abbildung des Sozialthemas durch Indikatoren gegenwärtig nicht notwendig.

Was bereits für die Ebene der Umfeldler gesagt wurde, gilt auch für die Märkte: Wenn ein soziales Thema direkt auf den Shareholder Value wirkt, ist eine Untersuchung der Wirkungen auf die anderen Erfolgskriterien nicht mehr notwendig, kann jedoch zur Vollständigkeit durchgeführt werden. Ein Sozialthema, dem eine direkte Wirkung auf den Shareholder Value zugesprochen wird, ist von sehr hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Dies bedeutet jedoch nicht, dass zum Beispiel das Kriterium der Legalität weniger relevant für ein Unternehmen ist. Legalitätsaspekte sind beispielsweise gerade für Unternehmen der Pharmabranche von hoher Relevanz (vgl. bspw. die Bildung des Audit and Compliance Committees bei Novartis; Novartis AG 2005a). Wird einem sozialen Thema keine Auswirkung auf dem Shareholder Value zugesprochen, sind nacheinander die Auswirkungen auf die anderen vier marktlichen Kriterien zu untersuchen usw.

Abb. 3 zeigt den Ablauf der Untersuchung der Wirkungsbeziehungen. Dabei handelt es sich um einen Teilausschnitt eines insgesamt kreislaufförmigen Prozesses (vgl. Abb. 7). Die dargestellte Vorgehensweise ermöglicht eine systematische Untersuchung der potenziellen Auswirkungen eines sozialen Themas auf den Unternehmenserfolg aus neun verschiedenen Perspektiven.

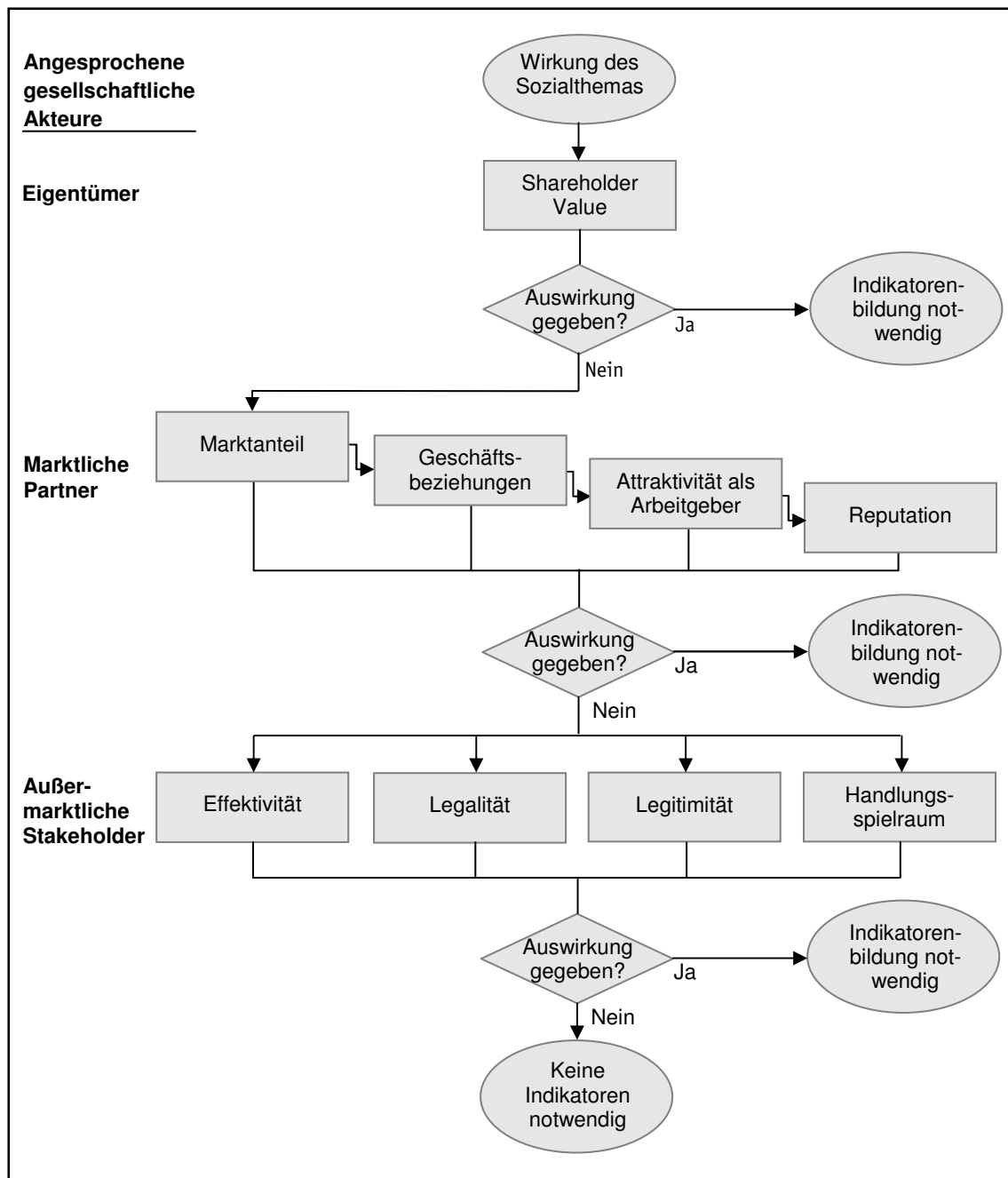


Abb. 3: Ablaufdiagramm der Untersuchung der Wirkungen sozialer Themen auf die Erfolgskriterien eines Unternehmens

Da die Methodik zur Untersuchung der Wirkung sozialer Themen auf den Unternehmenserfolg an die Vorgehensweise der Entwicklung einer Balanced Scorecard beziehungsweise Sustainability Balanced Scorecard angelehnt ist, soll dieser Ansatz in Kapitel 5.3.1 kurz vorgestellt werden. Die Kapitel 5.3.2 und 5.3.3 erläutern den in Abb. 3 dargestellten Untersuchungsablauf ausführlich.

### 5.3.1 Der Ansatz der Sustainability Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC - ausgeglichener Berichtsbogen) ist ein Kennzahlen- und Managementsystem, das finanzielle Aspekte mit weichen Faktoren über Ursache-Wirkungszusammenhänge kausal verbindet und auf die Strategie eines Unternehmens ausgerichtet ist (vgl. Kaplan & Norton 1997, 7ff.; vgl. auch Hahn et al. 2002, 20f.). Das heißt der BSC liegt die Annahme zugrunde, dass nicht nur Finanzkennzahlen den langfristigen Unternehmenserfolg abbilden, sondern auch immaterielle Werte wie intellektuelles Kapital hierfür relevant sind (vgl. Kaplan & Norton 1997, 1ff.). Die BSC beinhaltet in ihrer Ursprungsform die vier Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „interne Prozesse“ und „Lernen und Entwicklung“, die in einem top-down gerichteten Prozess ausgehend von der festgelegten Strategie nach strategisch relevanten Themen durchleuchtet werden.

In der BSC werden die unternehmens- und strategierelevanten Faktoren der vier Perspektiven durch Ursache-Wirkungsketten verknüpft und auf die Strategie ausgerichtet. Noch einmal sei darauf hingewiesen, dass es sich um qualitative Verknüpfungen handelt. Die Abb. 4 stellt eine Ursache-Wirkungskette vereinfacht dar.

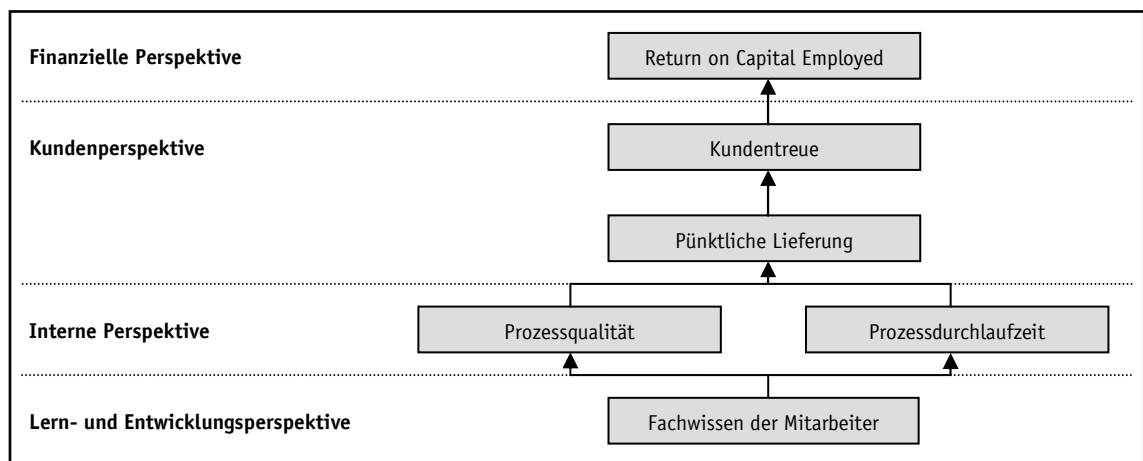


Abb. 4: Beispielhafte Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard (Quelle: Kaplan & Norton 1997, 29)

Diese Vorgehensweise ist bei der Sustainability Balanced Scorecard ähnlich, wird jedoch um die explizite Betrachtung sozialer und ökologischer Aspekte erweitert. Im Folgenden wird die Vorgehensweise für soziale Themen betrachtet. In einem ersten Schritt werden alle sozialen Themen, die das Unternehmen grundsätzlich betreffen, unabhängig von ihrer strategischen Relevanz identifiziert (vgl. Hahn et al. 2002, 71ff.). Die ermittelten Sozialaspekte sind dann in jeder Perspektive den definierten strategisch relevanten Faktoren gegenüber zu stellen. Durch qualitative Überlegungen wird ermittelt, welche „Sozialaspekte strategisch relevant sind, welchen strategischen Stellenwert sie haben und worin diese strategische Bedeutung und der Beitrag zur Erreichung der strategischen Oberziele inhaltlich bestehen“ (Hahn et al. 2002, 77).

Mit der Sustainability Balanced Scorecard existiert folglich ein Ansatz, der eine Darstellung von Zusammenhängen zwischen sozialen Themen und anderen strategierelevanten Aspekten



erlaubt. Es handelt sich um für eine ausgewählte Geschäftseinheit (z.B. ein bestimmtes Unternehmen, vgl. Kaplan & Norton 1997, 290ff.) typische Zusammenhänge, die primär auf qualitativen Überlegungen fußen. Diese qualitativen Überlegungen haben einen hypothese-ähnlichen Charakter im Sinne: Die Mitarbeiterzufriedenheit ist hoch, wenn die Unfallzahlen aufgrund von Sicherheitsunterweisungen und sicherer Maschinen niedrig sind. Die Formulierung von Zusammenhängen zwischen sozialen und finanziellen Aspekten für ein Unternehmen lässt sich nicht grundsätzlich verallgemeinern beziehungsweise auf andere Unternehmen übertragen (vgl. z.B. Epstein & Birchard 1999, 239). Ohnehin besteht eine Gewissheit über eine korrekt aufgestellte Balanced Scorecard erst dann, wenn sich die Indikatoren der SBSC in der Zukunft so verhalten, wie es die aufgestellten Kausalketten der SBSC voraussagen. In diesem Sinne kann eine SBSC nur als ein sich auf der Grundlage neuer Ergebnisse weiterentwickelnder Prozess verstanden werden.

Die SBSC eignet sich grundsätzlich, um die Effekte von sozialen Themen auf die Strategieumsetzung zu untersuchen, also Kausalketten zwischen strategierelevanten Themen aufzuzeigen. Diese Methodik wird nachfolgend auf die Untersuchung der Auswirkungen sozialer Themen auf die definierten Erfolgsfaktoren übertragen.

### **5.3.2 Auswirkungen sozialer Themen auf die Erfolgskriterien des marktlichen Umfeldes**

Wie in Kapitel 5.1 bereits erläutert, kann der Shareholder Value als die relevante Erfolgsgröße aus Sicht der Eigentümer dienen.

Das Shareholder Value Konzept beruht auf den Überlegungen von Rappaport (1995, XVII), der den Ansatz Mitte der 80er Jahre entwickelte. Mit dem Begriff Shareholder Value werden drei verschiedene Inhalte verbunden (vgl. Figge 2001, 13; Hostettler 2000, 22ff.):

- Als Finanzgröße gibt der Shareholder Value den Wert eines Unternehmens aus Sicht der Eigenkapitalgeber (Shareholder) wider.
- Als Bewertungsverfahren für Unternehmen dient der Shareholder Value, indem zukünftige Geldflüsse (Cash Flows) diskontiert werden.
- Als Handlungsmaxime fordert der Shareholder Value die Orientierung an den Ansprüchen der Eigenkapitalgeber und eine Maximierung des Wertes des Eigenkapitals.

Gerade das Verständnis als Handlungsmaxime wird intensiv in der Öffentlichkeit diskutiert und auch kritisiert. Dies liegt jedoch nicht zuletzt daran, dass einzelne Charakteristika des Shareholder Value Konzepts missverstanden werden. So ist die Vermutung falsch, der Shareholder Value sei nur auf kurzfristige Maximierung des Eigenkapitalwerts ausgerichtet. Vielmehr kann es gleichermaßen das Ziel sein, den Wert des Eigenkapitals langfristig zu sichern und zu erhöhen (vgl. Volkart 1998, 36f.). Eine Kurzfristfokussierung beim Shareholder Value kann das Überleben des Unternehmens in Zukunft gefährden. Die Kritik, die Orientierung am Shareholder Value beziehungsweise an den Ansprüchen der Eigentümer ließe andere Stakeholder des Unternehmens grundsätzlich außer Acht, ist nicht berechtigt, wie Figge & Schaltegger (2000, 14ff.) nachweisen. Danach sind der Shareholder Value Ansatz und das Stakeholder Konzept eher als komplementär denn als gegensätzlich zu betrachten. Nur wenn der Wert des Eigenkapitals des Unternehmens gesichert wird, ist das Unternehmen überlebensfähig und nur dann können auch die Bedürfnisse der Arbeitnehmer, der Lieferanten, der Kunden usw. befriedigt

werden (vgl. auch Volkart 1998, 38). Das heißt ein guter Shareholder Value ist eine notwendige Voraussetzung für die Zufriedenstellung der Stakeholder eines Unternehmens.

Der Shareholder Value spiegelt jedoch nicht allein den Wert des Unternehmens wider. Neben dem Eigenkapital ist hierfür auch noch das Fremdkapital zu berücksichtigen, also zum Beispiel aufgenommene Kredite von einer Bank. Der Shareholder Value entspricht folglich dem Unternehmenswert abzüglich des Fremdkapitals, wobei sich der Unternehmenswert aus dem heutigen Wert der zukünftig frei verfügbaren Geldflüsse (Free Cash Flows) berechnet (vgl. Figge 2001, 13f.; zur Vielfalt des Begriffs Cash Flow vgl. z.B. Koblin 2002, 37f.).

Hinter dem Shareholder Value Konzept steht ein mehrdimensionales Netzwerk mit sieben so genannten Werttreibern, durch die der Shareholder Value ermittelt werden kann. Diese Werttreiber sind (vgl. Rappaport 1995, 53, 56ff.):

- Umsatzwachstum (Zunahme der Geldeingänge für verkaufte Produkte oder Dienstleistungen)
- Betriebliche Gewinnmarge (Verhältnis zwischen dem Betriebsgewinn vor Zinsen und Steuern und dem Umsatz)
- Gewinnsteuersatz (Steuern auf den Betriebsgewinn eines Steuerjahres)
- Investitionen ins Umlaufvermögen (Investitionen in Schuldner-, Gläubiger- und Lagerbestände sowie Rückstellungen)
- Investitionen ins Anlagevermögen (Anlageinvestitionen, die den Abschreibungsaufwand übersteigen; z.B. Kauf von technischen Anlagen und Maschinen)
- Dauer der Wertsteigerung (Länge der Planungs- bzw. Prognoseperiode)
- Kapitalkosten (Kosten für Fremd- und Eigenkapital, abhängig von Marktzins und Risikobeitrag)

Über die ersten sechs Werttreiber wird der Free Cash Flow des Unternehmens berechnet. Der Cash Flow ist die Differenz zwischen zukünftigen Einzahlungen und Auszahlung in der festgelegten Planungsperiode (Dauer der Wertsteigerung). Diese geschätzten zukünftigen Geldflüsse müssen auf ihren heutigen Wert zurückgerechnet werden – sie werden diskontiert. Dafür dient der Werttreiber Kapitalkosten (vgl. Figge & Schaltegger 2000, 13). In die Berechnung fließen Annahmen über Risiken mit ein. Höhere Risiken führen zu einem höheren Diskontierungsfaktor (vgl. Figge 2002, 22f.). Der Diskontierungsfaktor beruht aufgrund der Unsicherheiten, zum Beispiel bei der Festlegung des Risikobeitrags, ebenso wie der Free Cash Flow auf Schätzungen. Dies ist zweifellos ein Problem beziehungsweise Nachteil des Shareholder Value (vgl. Figge & Hahn 2002, 4), lässt sich jedoch aufgrund seiner Zukunftsausrichtung nicht vollständig vermeiden. Die nachfolgende Abb. 5 zeigt die Zusammenhänge des Shareholder Value Netzwerkes.

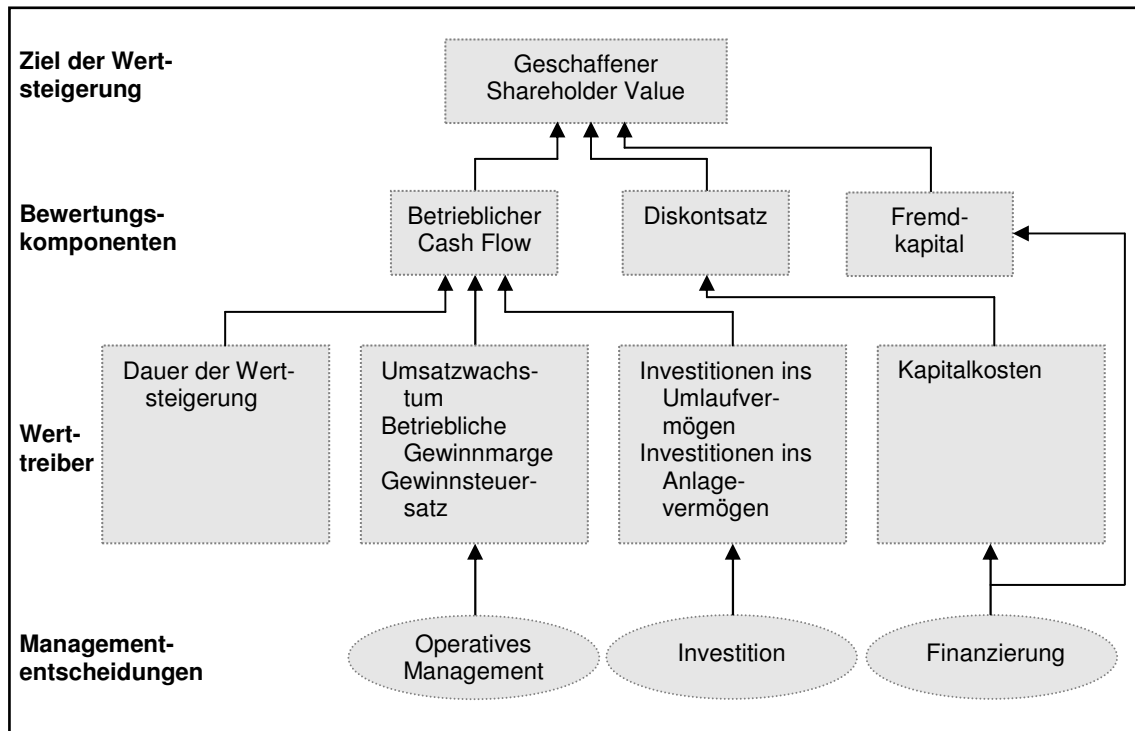


Abb. 5: Shareholder Value Netzwerk (Quelle: Rappaport 1995, 79)

Zur Untersuchung der Auswirkung sozialer Aspekte auf den Shareholder Value erscheint es sinnvoll, soziale Themen den einzelnen Werttreibern des Shareholder Value systematisch gegenüber zu stellen und die Kausalbeziehungen jeweils einzeln zu prüfen wie dies beim Environmental Shareholder Value Konzept geschieht (vgl. Schaltegger & Figge 1998). Für die ökologische Dimension haben Figge & Hahn (2002) ein Instrument zur systematischen Übersichtsgestaltung und Beurteilung vorgestellt, die Environmental Shareholder Value Matrix. Danach wird in einer Matrix eine Maßnahme des Umweltmanagements oder ein Umweltaspekt jedem Werttreiber des Shareholder Value gegenüber gestellt und der Einfluss durch qualitative Überlegungen bestimmt. Eine zusätzliche Unterteilung des Werttreibers betriebliche Gewinnmarge in Kosten und Preis erlaubt dabei eine vertiefte Betrachtung potenziell gegenläufiger Entwicklungen (z.B. höherer Absatz bei gleichzeitig auch höheren Kosten). Die Investitionen in Umlauf- und Anlagevermögen werden zusammen betrachtet. Abschließend wird dann der Gesamteinfluss des ökologischen Aspekts auf den Shareholder Value beziehungsweise den Unternehmenswert abgeschätzt. Figge & Hahn (2002, 8) weisen darauf hin, dass eine Bepunktung der Einflussstärke auf die einzelnen Werttreiber zur späteren Addition nicht sinnvoll ist. Die Werttreiber sind nicht grundsätzlich linear verknüpft, dementsprechend würde eine einfache Addition gegebenenfalls zu falschen Ergebnissen führen.

Die Vorgehensweise lässt sich grundsätzlich auf die Überprüfung der Wirkung sozialer Aspekte auf den Shareholder Value übertragen. Entsprechend werden die identifizierten sozialen Themen den Werttreibern des Shareholder Value einzeln gegenüber gestellt, die Zusammenhänge jeweils untersucht und in der Matrix notiert. Es handelt sich hier um Hypothesen, die auf qualitativen Überlegungen beruhen. Die Erweiterung gegenüber dem Ansatz von Figge & Hahn

(2002) besteht hier darin, dass bezogen auf jedes im Umfeld identifizierte soziale Thema die Wirkung von diesbezüglichen Prinzipien, Prozessen und Wirkungen auf die Werttreiber des Shareholder Value untersucht werden (vgl. nochmals Abb. 2). Analog zu Figge & Hahn (2002) kann hier von einer Social Shareholder Value Matrix gesprochen werden. Die Erweiterung um Prinzipien, Prozesse und Wirkungen ist grundsätzlich genauso bei ökologischen Themen denkbar.

Die Tab. 4 zeigt die Anwendung beispielhaft (bei leeren Feldern wird im Beispiel keine Auswirkung angenommen).

| Sozial-<br>aspekt | Werttreiber | Dauer der Wert-<br>steigerung  | Umsatz-<br>wachstum  | Betriebsgewinnmarge  |        | Effektiver Gewinn-<br>steuersatz  | Investi-<br>tionen                                   | Kapital-<br>kosten |
|-------------------|-------------|--|--|--|--------|---|--|--------------------|
|                   |             |  |  | Preise   | Kosten |   |  |                    |
| Arbeitssicherheit | Prinzipien  | Prinzipien und Prozesse zur Sicherheit können langfristig zur Wertsteigerung beitragen, da sie helfen Störungen des Betriebs zu reduzieren |  |  |        |   |  |                    |
|                   | Prozesse    |  |  | Die Einführung von Sicherheitsprogrammen verursacht Kosten z.B. für Schulungen |        | Sicherheitsprogramme verursachen Investitionen z.B. für Anlagen-erweiterungen | Bessere Sicherheitsstandards senken das Unfallrisiko |                    |
|                   | Wirkungen   |  | Niedrigere Unfallzahlen können sich positiv auf den Umsatz auswirken | Die Vermeidung von Unfällen spart Kosten z.B. von Produktionsausfällen         |        |   |  |                    |
| ...               | Prinzipien  | ...  |  |  |        |   |  |                    |
|                   | Prozesse    | ...  |  |  |        |   |  |                    |
|                   | Wirkungen   | ...  |  |  |        |   |  |                    |

Tab. 4: Social Shareholder Value Matrix (Quelle: analog zu Figge & Hahn 2002, 9)

Tab. 4 zeigt, dass ein Sozialthema unterschiedlich auf die Werttreiber einwirken kann. Über eine systematische Vorgehensweise mittels der Matrix werden konfligierende Einflüsse des Sozialthemas auf die Werttreiber identifiziert und können dann gegeneinander abgewogen werden. Figge & Hahn (2002, 8) schlagen hierfür die folgende Benotung vor:

- ++ : Stark wertsteigernder Einfluss
- + : Wertsteigernder Einfluss
- 0 : Neutraler Einfluss
- : Wertsenkender Einfluss
- : Stark wertsenkender Einfluss

Aufbauend auf den in Tab. 4 vorgestellten Überlegungen kann dies für das Thema „Arbeitssicherheit“ beispielsweise aussehen wie in Tab. 5 dargestellt. Bei der Benotung ist darauf zu achten dass die Grundlage entweder die potenzielle Auswirkung des Sozialthemas an sich dar-

stellt (z.B.: Unfälle gefährden den Umsatz oder niedrige Standards erhöhen das Risiko) oder aber die potenzielle Auswirkung von Maßnahmen zur Begegnung des Themas (wie in Tab. 5 dargestellt). Neben der Angabe der vermuteten Stärke des Einflusses ist es darüber hinaus sinnvoll, die Wahrscheinlichkeit des Einflusses anzugeben. Die Zweiteilung von Stärke (oder Schwere) und Wahrscheinlichkeit ist beispielsweise aus der Einschätzung von Risiken bekannt (vgl. z.B. Meffert & Kirchgeorg 1998, 241; WBGU 2000, 8; vgl. auch Sustainability & UNEP 2001, 6). Die Darstellung der Wahrscheinlichkeit kann zum Beispiel durch die Einteilung in „wahrscheinlich“ (1), „sehr wahrscheinlich“ (2) und „so gut wie erwiesen“ (3) erfolgen. Grundlegend hierfür ist insbesondere auch die Analyse von empirischen Studien, Benchmarks der Branche und Ähnliches.

| Sozial-<br>aspekt      | Werttreiber | Dauer der<br>Wertstei-<br>gerung | Umsatz-<br>wachstum | Betriebsgewinnmarge |        | Effektiver<br>Gewinn-<br>steuersatz | Investi-<br>tionen | Kapital-<br>kosten | Gesamt |
|------------------------|-------------|----------------------------------|---------------------|---------------------|--------|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------|
|                        |             |                                  |                     | Preise              | Kosten |                                     |                    |                    |        |
| Arbeits-<br>sicherheit | Prinzipien  | +, 1                             | 0, 2                | 0, 2                | 0, 2   | 0, 3                                | 0, 2               | 0, 1               | 0, 1   |
|                        | Prozesse    | +, 2                             | 0, 2                | 0, 1                | -, 1   | 0, 3                                | -, 2               | +, 2               | +, 1   |
|                        | Wirkungen   | 0, 2                             | +, 1                | 0, 2                | +, 3   | 0, 3                                | 0, 1               | 0, 1               | +, 2   |

Tab. 5: Gesamtbeurteilung des Sozialthemas „Arbeitssicherheit“ auf den Shareholder Value (Quelle: in Anlehnung an Figge & Hahn 2002, 9)

Aus Tab. 5 lässt sich nun überblicksartig erkennen, welche Einzelwirkung das Thema „Arbeitssicherheit“ auf den Shareholder Value haben kann. Die Gesamtbeurteilung beruht, wie bereits erwähnt, nicht auf einer Addition, sondern auf einer qualitativen Abwägung der Einzelwirkungen gegeneinander. In diesem Beispiel erscheint also eine (weitere) Verbesserung der Standards zur Arbeitssicherheit zunächst positiv auf den Shareholder Value zu wirken.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch die systematische Gegenüberstellung von sozialen Themen und den Werttreibern des Shareholder Value Wirkungen der sozialen Dimension auf den Shareholder Value untersucht und dargestellt werden können. Es zeigt sich dabei, dass soziale Aspekte nicht auf alle Werttreiber des Shareholder Value gleichermaßen wirken. So kann kaum von Beziehungen zwischen sozialen Themen und dem Gewinnsteuersatz ausgegangen werden, während die Wirkung auf die Kapitalkosten über den Faktor Risiko oftmals deutlich gegeben scheint (vgl. entsprechend für ökologische Aspekte Figge 2001, 18; Schaltegger & Figge 1998, 14).

Analog zur Methodik der Untersuchung der Wirkungen auf den Shareholder Value müssen die sozialen Themen, bei denen keine Wirkung auf den Shareholder Value vermutet wird, den weiteren vier Erfolgskriterien des marktlichen Umfeldes gegenübergestellt werden, wie in Tab. 6 dargestellt (bei leeren Feldern wird im Beispiel keine Auswirkung angenommen). Hinter diesen Erfolgskriterien stehen mit Ausnahme der Reputation keine Konzepte mit bestimmten Werttreibern. Dementsprechend kann die Untersuchung von Wirkungszusammenhängen beim Marktanteil, den Geschäftsbeziehungen und der Arbeitgeberattraktivität nur direkt auf die

Kriterien erfolgen. Untersuchungen und Ansätze zur Operationalisierung von Unternehmensreputation unter anderem von Fombrun (1996) weisen darauf hin, dass sich die Reputation, ähnlich wie der Shareholder Value, auf eine Anzahl bestimmter Treiber zurückführen lässt (für einen Überblick zur Reputation vgl. z.B. auch Wartick 2002). Nach Fombrun & Wiedmann (2001, 9f.) sind für die Reputation eines Unternehmens sechs Treiber von Bedeutung, über die die Reputation gesteuert wird. Diese sind im Einzelnen

- der Emotional Appeal (Bewunderung, Vertrauen, positives Empfinden),
- Produkte und Services (Qualität, Wert, Innovationskraft),
- Vision und Führung (Führungsstil, Führungspersönlichkeit),
- Arbeitsplatzzufriedenheit (guter Arbeitgeber, guter Arbeitsplatz, gutes Management),
- Soziale Verantwortung und Umweltbewusstsein (Verantwortungsbewusstsein, Unternehmen als Bürger; hohe Standards im Umgang mit Menschen) sowie
- Financial Performance (Profitabilität, Wachstumsaussicht, Investitionen).

Die Angaben in Klammern beinhalten die Elemente, die wesentliche Wahrnehmungen der Stakeholder für die Reputation darstellen und das Verständnis der Kerndimensionen (Treiber) erleichtern (vgl. Fombrun 1996; Köppl 2005, 160). Neuere Untersuchungen zeigen, dass die sechs identifizierten Treiber die zentralen Faktoren für die Reputation eines Unternehmens darstellen, sich jedoch kulturabhängig weitere Treiber identifizieren lassen (vgl. Walsh & Wiedmann 2004, 311). Es erscheint folglich grundsätzlich möglich, die rechte, mit „Reputation“ betitelte Spalte in Tab. 6 in sechs Spalten mit den Reputationstreibern zu unterteilen und die Auswirkungen eines sozialen Themas auf diese zu untersuchen. Dieses Vorgehen ermöglicht, analog zum Vorgehen beim Shareholder Value (vgl. Tab. 4 und 5), eine detaillierte Untersuchung der Auswirkungen eines sozialen Themas auf die Reputation, indem Einzelauswirkungen auf die Reputationstreiber gegeneinander abgewogen werden können.

Die Untersuchung der Auswirkungen sozialer Themen auf die marktlichen Erfolgskriterien ist an den Ablauf der SBSC angelehnt. Nacheinander werden die Wirkung auf

- Marktanteil (übliche Ergebnisgröße der „Kundenperspektive“; vgl. Kaplan & Norton 1997, 66f.),
- die Geschäftsbeziehungen (kann als Bestandteil der „Prozessperspektive“ aufgefasst werden; vgl. Kaplan & Norton 1997, 33),
- die Attraktivität als Arbeitgeber (symbolisiert die Perspektive „Lernen und Entwicklung“) und
- die Reputation (keiner Perspektive direkt zugeordnet; stellt in diesem Fall das Kriterium aus der Perspektive des Meinungsmarktes dar)

analysiert.

Im Beispiel wird neben dem Thema „Zahlung von Mindestlöhnen“ der Aspekt „Weiterbildung“ aufgegriffen. Hier geht es darum, zu analysieren, wie sich ein Weiterbildungskonzept und spezifisch auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern ausgerichtete Weiterbildungsmaßnahmen auswirken können. Wird die Erfolgsrelevanz dieser Maßnahmen festgestellt, ist in einem weiteren Schritt gezielt zu untersuchen, welche Maßnahmen bei welcher Abteilung oder welchem Mitarbeiter anzuwenden sind. An dieser Stelle ist jedoch die Untersuchung der grundsätzlichen Erfolgsrelevanz von Interesse (vgl. Tab. 6).

| Erfolgskriterien |            | Marktanteil  | Geschäftsbeziehungen   | Attraktivität als Arbeitgeber  | Reputation   |
|------------------|------------|--|--|--|--|
| Sozialthema      |            |  |  |  |  |
| Weiterbildung    | Prinzipien |  |  | Prinzipien und Prozesse zur Weiterbildung erhöhen die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber                   | Prinzipien und Prozesse zur Weiterbildung können helfen, eine negative Darstellung in den Medien zu vermeiden und so die Reputation des Unternehmens sichern |
|                  | Prozesse   |  |  |  |  |
|                  | Wirkungen  | Gut geschulte Verkaufsmitarbeiter können zu höheren Verkäufen beitragen. Geschulte Mitarbeiter senken ggf. die Fehlerquote und erhöhen die Kundenzufriedenheit und dadurch den Marktanteil | Geschulte Mitarbeiter können zu guten Beziehungen z.B. mit Lieferanten beitragen | Geschulte Arbeitnehmer sind zufriedener mit dem Unternehmen  |  |
| Mindestlohn      | Prinzipien |  |  | Prinzipien zur Zahlung von Mindestlöhnen oder mehr erhöhen die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber          | Klare Prinzipien zum Mindestlohn machen das Unternehmen unanfälliger gegen Reputationsschäden durch die gesellschaftliche Diskussion des Themas              |
|                  | Prozesse   |  |  |  |  |
|                  | Wirkungen  |  |  | Angemessen bezahlte Arbeitnehmer sind zufriedener mit dem Unternehmen wodurch die Fluktuationsrate gesenkt werden kann |  |
| ...              | Prinzipien | ...  |  |  |  |
|                  | Prozesse   | ...  |  |  |  |
|                  | Wirkungen  | ...  |  |  |  |

Tab. 6: Matrix zur Untersuchung der Wirkungen sozialer Themen auf Marktanteil, Geschäftsbeziehungen, Arbeitgeberattraktivität und Reputation

Bei jedem sozialen Thema wird folglich untersucht, ob darauf bezogene Prinzipien, Prozesse oder Wirkungen Effekte auf die vier genannten Erfolgskriterien besitzen. Wenn ein derartiger Zusammenhang bei einem Erfolgskriterium bejaht werden kann, sind für die entsprechenden Themen Informationen über deren Auswirkungen zu kommunizieren und im Anschluss Indikatoren zu bestimmen. Auch wenn, wie im Beispiel „Weiterbildung“, bereits eine Wirkung auf

den Marktanteil angenommen wird, ist es gegebenenfalls sinnvoll, auch die Wirkung des Themas auf die anderen drei marktlichen Erfolgskriterien zu überprüfen. Dadurch kann die Bedeutung des Themas für das Unternehmen noch zusätzlich untermauert werden, wie im dargestellten Beispiel, oder auch nicht, wenn keine weiteren Auswirkungen von Weiterbildung auf die Geschäftsbeziehungen, die Arbeitgeberattraktivität und die Reputation vermutet werden.

Wenn einem sozialen Thema keine Wirkung im marktlichen Umfeld zugeschrieben wird, ist zu prüfen, ob es sich über nicht-marktliche Mechanismen auf den Unternehmenserfolg auswirkt (vgl. auch Hahn et al. 2002, 78f.). Dies ist Inhalt von Kapitel 5.3.3.

### 5.3.3 Auswirkungen sozialer Themen auf die Erfolgskriterien der nicht-marktlichen Umfelder

Die Vorgehensweise zur Untersuchung der Wirkungen sozialer Themen auf die Erfolgskriterien der nicht-marktlichen Umfelder ist mit der bereits geschilderten Methodik für das marktliche Umfeld identisch. Alle sozialen Themen, die bei der Untersuchung der Exponiertheit des Unternehmens identifiziert wurden und denen keine Wirkung innerhalb des marktlichen Umfeldes zugesprochen werden kann, werden nun den Kriterien des außer-marktlichen Umfeldes gegenüber gestellt (vgl. Tab. 7). Für das Beispiel wurden die Themen „Gleichberechtigung“ und „Versammlungsfreiheit“, also das Recht auf gewerkschaftliche Organisation, gewählt.

| Erfolgs-Kriterien<br>Sozialthema |            | Effektivität | Legalität  | Legitimität  | Handlungsspielraum  |
|----------------------------------|------------|--------------|--|--|---|
|                                  |            |              |  |  |   |
| Gleichberechtigung               | Prinzipien |              | Gleichberechtigung kann landesabhängig gesetzlich verankert sein und wäre in dem Fall von Unternehmensrelevanz | Prinzipien und Prozesse zur Gleichberechtigung erhöhen die Legitimität des Unternehmens  |   |
|                                  | Prozesse   |              |  |  |   |
|                                  | Wirkungen  |              |  |  |   |
| Versammlungsfreiheit             | Prinzipien |              | Je nach Land kann ein Versammlungsrecht gesetzlich verankert sein. In diesem Fall ist eine Relevanz gegeben    | Rahmenbedingungen, auch ohne gesetzliche Vorgabe, die es den Mitarbeitern gestatten, sich zu versammeln, können sich positiv auf die Legitimität auswirken |   |
|                                  | Prozesse   |              |  |  |   |
|                                  | Wirkungen  |              |  |  | Eine starke Gewerkschaft kann den Handlungsspielraum des Managements einschränken |
| ...                              | Prinzipien | ...          |  |  |   |
|                                  | Prozesse   | ...          |  |  |   |
|                                  | Wirkungen  | ...          |  |  |   |

Tab. 7: Matrix zur Untersuchung der Wirkungen sozialer Themen auf außer-marktliche Erfolgskriterien



Soziale Themen, die auf eines der Erfolgskriterien der nicht-marktlichen Umfeld wirken, müssen, wie die im marktlichen Umfeld wirksamen, gleichermaßen bei der Indikatorenbildung berücksichtigt werden. Auch hier ist es möglich, die Auswirkungen auf die anderen drei nicht-marktlichen Erfolgskriterien zusätzlich zu untersuchen. Dies erfordert mehr Aufwand, führt andererseits aber zu einem besseren und detaillierteren Verständnis, wie ein soziales Thema sich auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. So wird im Beispiel „Versammlungsfreiheit“ durch die weitere Untersuchung festgestellt, dass die Handlungsfreiheit des Managements durch die Versammlungsfreiheit eingeschränkt werden kann. Diese Information ist für die Indikatorenbildung zunächst nicht weiter relevant, stellt aber für das Management durchaus eine wichtige Detailinformation dar für die Entscheidungsfindung hinsichtlich des Zulassens der Versammlungsfreiheit.

Eine Reihenfolge der nicht-marktlichen Erfolgskriterien wird hier nicht vorgegeben. Anders als in Tab. 7 dargestellt ist es zum Beispiel auch denkbar, die Untersuchung mit den Auswirkungen auf die Legalität zu beginnen und mit den Auswirkungen auf die Effektivität zu enden.

Soziale Themen, die weder im marktlichen noch im außer-marktlichen Umfeld Wirkungen auf die unternehmerischen Erfolgsfaktoren besitzen, sind hingegen nicht zu managen und bedürfen daher für den gegenwärtigen Zeitpunkt auch keiner Überwachung durch Indikatoren.

#### **5.4 Zwischenfazit**

Das sozial orientierte Informationsmanagement hat die Aufgabe, für das Management zweckorientiertes Wissen zu generieren (vgl. Kapitel 3.1). Dies schafft es nach der Bereitstellung von Informationen über die von Stakeholdern diskutierten sozialen Themen (vgl. Kapitel 4) in einem zweiten Schritt durch die systematische Untersuchung der Wirkungen sozialer Themen auf die Erfolgskriterien des Unternehmens (vgl. Kapitel 5.3). Durch die Ermittlung der relevanten sozialen Themen wird zusätzlich die Gefahr vermindert, dass Indikatoren zu unbedeutenden Themen gebildet werden, die keinerlei Nutzen stiften (in der Literatur diskutiert als „Kennzahlenfriedhof“) (vgl. Ittner & Larcker 2004, 73; Paul 2004a, 31f.; Weber, J. 2002, 107; vgl. auch BITC 2003, 7). Die Lieferung dieser Informationen ermöglicht es der Unternehmensführung grundsätzlich Entscheidungen darüber zu treffen, welche sozialen Themen gezielt zu managen sind, um sozioökonomisch möglichst rational zu handeln und den Unternehmenswert zu steigern.

Die Voraussetzungen für eine gezielte Überwachung der sozialen Leistung des Unternehmens bezogen auf diese Themen sind hingegen noch nicht gegeben. Diese ist jedoch notwendig, um beurteilen zu können,

- was der Ist-Stand der Leistungen des Unternehmens bezüglich der sozialen Themen ist,
- welche Ziele darauf aufbauend gesetzt werden müssen und
- wie sich die Leistung bezüglich der gesteckten Ziele entwickelt.

Folglich ist es die weitere Aufgabe des Informationsmanagements, Informationen zum Stand der sozialen Leistung in den relevanten sozialen Themenbereichen zu sammeln und durch Indikatoren darzustellen und dadurch Entwicklungen aufzeigen zu können. Dies ist Inhalt des Kapitels 6.

## 6 Messung der sozialen Leistung

Das vorliegende Papier befasst sich mit Indikatoren für die Abbildung von sozialen Themen. Im Gegensatz zu dieser vergleichsweise neuen Diskussion spielten und spielen ökologische und finanzielle Indikatoren bereits seit Langem eine Rolle in Unternehmen. Indikatoren dienen dazu, Informationen auch über das Unternehmen betreffende Aspekte zu liefern, die sich nicht durch harte Kennzahlen ausdrücken lassen. Indikatoren und Kennzahlen sind demnach zu unterscheiden.

- „*Kennzahlen* sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen“ (Weber, J. 2002, 187; Für eine Definition von Kennzahlen im engeren und im weiteren Sinne vgl. Gladen 2003, 13. Für einen umfassenden Überblick über Unternehmenskennzahlen vgl. z.B. Ossola-Haring 2003).
- Ein *Indikator* kann demgegenüber definiert werden als „die spezifische Messung eines individuellen Aspekts, der dazu beiträgt eine Leistung zu verfolgen und zu demonstrieren. Sie sind oft, aber nicht immer, quantitativ. Ein Aspekt [...] kann mehrere Indikatoren haben“ (GRI 2002, 77).

Folglich stellen Kennzahlen einen Teilbereich von Indikatoren dar. Betrachtet man die in den Sustainability Reporting Guidelines der GRI definierten Indikatoren, so lässt sich daraus ableiten, dass der Begriff Leistung nicht nur Wirkungen beziehungsweise Ergebnisgrößen, sondern auch die dahinter stehenden Prinzipien und Prozesse beinhaltet (vgl. GRI 2002, 44). Damit ist diese Definition von Indikatoren im Einklang mit der Dreigliederung der sozialen Unternehmensleistung von Wood (1991) (vgl. Kapitel 5.2).

Das Informationsmanagement muss nun geeignete Indikatoren zu Prinzipien, Prozessen und Wirkungen für die als relevant identifizierten sozialen Themen entwickeln und in ein Indikatorensystem für das Management einordnen. Ein *Indikatorensystem* ist analog zur Definition eines Kennzahlensystems als eine Zusammenstellung von quantitativen und qualitativen Variablen zu verstehen, wobei die einzelnen Indikatoren in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind (vgl. Reichmann & Lachnit 1977, 45 zit. in Reichmann 2001, 23).

Nachfolgend wird nun untersucht, welchen Charakter die Indikatoren in den Kategorien „Prinzipien“, „Prozesse“ und „Wirkungen“ haben sollten und welche Indikatorenvorschläge bisher existieren. Erstes Kriterium für die Untersuchung ist die Frage nach einer quantitativen oder qualitativen Darstellung.

### 6.1 Quantitative und qualitative Indikatoren

Quantitative und qualitative Indikatoren schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern ergänzen einander und erscheinen für eine verständliche Beschreibung von sozialen Themen sinnvoll und notwendig (vgl. GRI 2002, 78). Qualitative Indikatoren weisen die Schwäche auf, dass sie bei ihrer Erstellung stark subjektiv geprägt sein können. Das ist damit zu begründen, dass ein zu untersuchender Aspekt nicht anhand bestimmter Kriterien gemessen, sondern qualitativ beschrieben wird. Während das Ergebnis (die Beschreibung = der qualitative Indikator)

im besten Fall keinerlei Interpretationsspielräume mehr lässt, so kann doch durch falsche Einschätzungen bei der Beschreibung ein Fehler entstehen, der den Indikator verfälscht. Abhängig ist das von der gewählten Variante des qualitativen Indikators.

Unabhängig davon, ob quantitative oder qualitative Indikatoren zum Einsatz kommen, können bestimmte Anforderungen an diese gestellt werden, um einen möglichst großen Nutzen zu stiften. Ein Blick in die Literatur liefert eine Fülle von Kriterien, die an Kennzahlen gestellt werden können. Diese lassen sich, sofern sie sich nicht direkt auf Messung und Berechnung beziehen, auch auf qualitative Indikatoren übertragen (vgl. Bareja 2003, 140ff.; GRI 2002, 20ff.; Holme & Watts 2000, 16f.; Keeble et al. 2003, 153; Schaltegger & Sturm 1994, 59f.; Seidel 1998, 12; Weber, M. 2002, 23). Eine mögliche Unterscheidung der Kriterien ist die in auswahlbezogene und erhebungsbezogene Merkmale:

- Bezogen auf die *Auswahl* (Wonach werden die Indikatoren grundsätzlich ausgewählt?): Entscheidungsrelevanz, Zielbezogenheit, Zweckmäßigkeit, Aussagekraft, Anreizkraft
- Bezogen auf die *Erhebung* (Worauf ist bei der Erhebung und Entwicklung der Indikatoren zu achten?): Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Verständlichkeit, Verifizierbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Aktualität

Eine genauere Betrachtung der ausgewählten Kriterien zeigt, dass Indikatoren nicht allen Anforderungen gleichermaßen gerecht werden können. So wird die Verständlichkeit eines Indikators in einem Widerspruch zur Genauigkeit und Vollständigkeit und diese wiederum im Widerspruch mit dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit stehen (vgl. auch Seidel 1998, 14ff.). Das heißt grundsätzlich muss zwischen diesen einzelnen Kriterien entsprechend der Anforderungen an die jeweiligen Indikatoren beziehungsweise an die Informationen über die abzubildenden Aspekte abgewogen werden. Ein allgemein richtiger Weg existiert nicht, auch eine Beleuchtung quantitativer und qualitativer Indikatoren hinsichtlich dieser Anforderungen erscheint wenig Nutzen stiftend, da sich das Ergebnis von Fall zu Fall unterscheiden kann.

Abb. 6 zeigt die Formen von Indikatoren im Überblick, die nachfolgend genauer beschrieben werden:

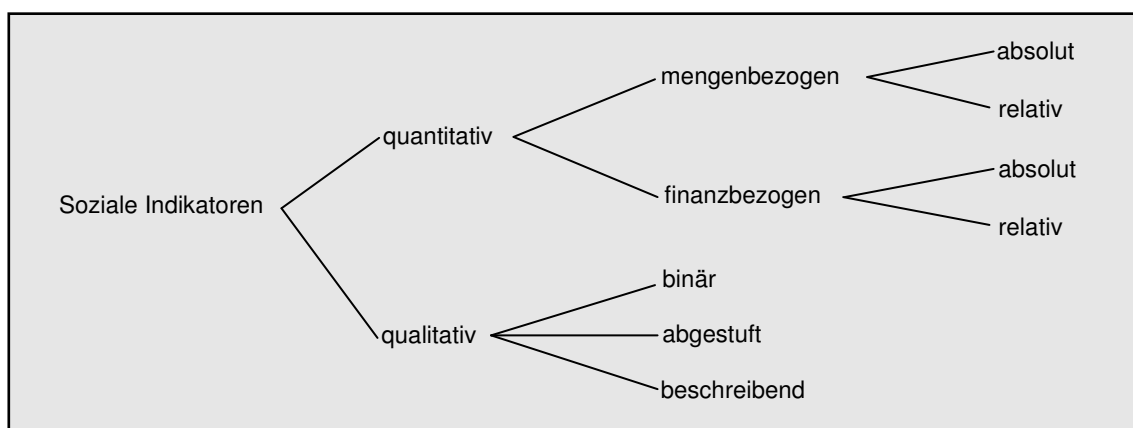


Abb. 6: Formen sozialer Indikatoren

Die einfachste Form qualitativer Indikatoren stellen *binäre Indikatoren* dar, also Indikatoren, die nur zwei Beschreibungszustände erlauben wie beispielsweise ja/nein, vorhanden/nicht vorhanden, durchgeführt/nicht durchgeführt usw. Der Nutzen binärer Indikatoren ist, wie von allen anderen auch, kontextabhängig. Wenn der zu beschreibende Aspekt nur zwei eindeutige Zustände annehmen kann, erscheint ein binärer Indikator prinzipiell geeignet. Beispielsweise ist in einem Unternehmen eine Sozialpolitik schriftlich fixiert oder nicht (für ein Beispiel einer Sozialpolitik vgl. z.B. Novartis AG 2001b). Die Aussage ist dann eindeutig, wenn der Begriff „Sozialpolitik“ inhaltlich definiert ist. Doch auch in diesem Fall reicht ein binärer Indikator nicht allein aus, um eine klare Aussage zu treffen. Ferner ist diese Darstellung weder für zeitliche Vergleiche noch für ein externes Benchmarking geeignet. Binäre Indikatoren können nur signalisieren, ob gewisse Mindestanforderungen erfüllt sind oder eben nicht: Eine Sozialpolitik kann vorhanden sein oder nicht, sie kann jedoch auch von völlig unterschiedlicher inhaltlicher Qualität sein. Binäre Indikatoren sorgen folglich für eine bedeutende Vereinfachung bestimmter Sachverhalte, verlieren aber auch stark an Informationsgehalt. Sie eignen sich aufgrund der relativ einfachen Ermittlung zumindest zu Beginn des Aufbaus eines Indikatorensystems für die Abbildung sozialer Prinzipien und gegebenenfalls von Prozessen. Sie sollten jedoch mittelfristig durch aussagekräftigere Indikatoren ersetzt werden.

Um den Informationsgehalt zu erhöhen, können Indikatoren zum Einsatz kommen, die eine *Abstufung* vorsehen, beispielsweise in fünf Schritten. Mit der Erhöhung des Informationsgehalts geht jedoch auch die Erhöhung der subjektiven Einschätzung einher. Bei abgestuften Indikatoren ist es von hoher Bedeutung, dass die Unterteilungen sinnvoll auf den durch den Indikator darzustellenden Aspekt abgestimmt sind. Das heißt die Unterteilungen sollten sowohl zum Erkenntnisgehalt über das Sozialthema beitragen und für eine andere Person nachvollziehbar erscheinen als auch so formuliert sein, dass zwei Beurteiler des Aspekts zum gleichen Ergebnis kommen.

Ein recht einfaches Beispiel für die Abstufungen findet sich in The Sigma Project (2003): eine umfangreiche Aufführung von Indikatoren zu Prinzipien und Prozessen soll Unternehmen als Selbstbewertungskatalog hinsichtlich des Managements von Nachhaltigkeit dienen. Scheinbar aus Gründen der Vereinfachung erfolgt die Abstufung der Indikatoren in „gar nicht“, „teilweise in einem Teil des Unternehmens“, „teilweise im ganzen Unternehmen“, „umfassend in einem Großteil des Unternehmens“ und „umfassend im gesamten Unternehmen“. Da dieser Abstufung ca. 80 Einzelindikatoren folgen, ist bereits ersichtlich, dass die Abstimmung von Indikator und Abstufung nicht immer sinnvoll sein kann und reichlich Spielraum für Fehler und Subjektivität lässt. Beispielsweise lässt sich der Indikator „Das Unternehmen hat ein Nachhaltigkeitsleitbild“ kaum sinnvoll durch die genannten Abstufungen abbilden. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass das Ziel des Selbstbewertungsbogens zunächst primär darin liegt, auf einfachem Weg überhaupt eine allgemeine Einschätzung zum Stand des Unternehmens zur Nachhaltigkeit zu bekommen und dafür scheint der Ansatz von The Sigma Project (2003) doch geeignet. Sollen gestufte Indikatoren jedoch längerfristig eingesetzt werden, ist eine geeignete Anpassung der Abstufung für jedes Thema notwendig. Dieser Typ von qualitativen Indikatoren ist wiederum primär für Prinzipien und Prozesse des Unternehmens geeignet.

Die dritte Art qualitativer Indikatoren sind *längere Beschreibungen bestimmter Sachverhalte*, wie sie zum Beispiel die Sustainability Reporting Guidelines zum Teil verlangen (vgl. GRI 2002, 53ff.). Großer Vorteil eines solchen Indikators ist zweifellos, dass er sich praktisch auf alle Aspekte anwenden lässt und potenziell den höchsten Informationsgehalt besitzt. Bei dieser

Form haben die Personen, die die Beschreibung vornehmen, jedoch auch die größten Möglichkeiten persönliche Meinungen oder vom Adressaten gewünschte Informationen einfließen zu lassen. Das heißt hierbei ist die Gefahr von Verfälschungen der Realität, zum Beispiel im Rahmen der Berichterstattung – so genanntes „green washing“ oder „blue washing“ (vgl. z.B. Gazdar & Kirchoff 2004, 19; Laufer 2003) – am größten.

Sozialbezogene Prinzipien und Prozesse lassen sich am besten durch qualitative Indikatoren abbilden, da sie sich einer quantitativen Beschreibung in der Regel entziehen. Zum Beispiel lässt sich die Unternehmenspolitik zu Arbeitsplatzstandards nicht in Zahlen fassen, genauso wenig wie zum Beispiel die Mechanismen zur Vermeidung von Diskriminierung. Die zahlenmäßige Erfassung der Unternehmensstandorte mit Prozessen zur Vermeidung von Diskriminierung erscheint zwar möglich, ist jedoch nicht für die Standortebene geeignet. Folglich müssen an dieser Stelle qualitative Indikatoren zum Einsatz kommen. Welcher qualitative Indikatortypus sich am besten eignet, muss jeweils spezifisch entschieden werden. Abgestufte Indikatoren stellen letztlich, sofern sinnvoll unterteilt, im Regelfall die beste Alternative dar. Sie ermöglichen am ehesten einen Vergleich der (Weiter-)Entwicklung von sozialen Prinzipien oder Prozessen und das Setzen von Zielen.

Im Unterschied zu qualitativen Indikatoren weisen quantitative Indikatoren oder Kennzahlen insbesondere bei ihrer Interpretation subjektive Fehler auf. Weitere potenzielle Fehlerquellen neben der Interpretation stellen die Erhebung der Daten und die Berechnung beziehungsweise Wahl der Rechenverfahren dar (vgl. Loew & Hjálmsarsdóttir 1996, 32f.; vgl. auch Ittner & Larcker 2004). Quantitative Indikatoren sind in der Regel geeignet, erste Hinweise auf Probleme zu liefern. Es ist jedoch falsch, nur sie einzusetzen und dadurch die subjektiven Urteile (bzw. qualitative Indikatoren) vollständig ersetzen zu wollen. Denn quantitative Indikatoren werden auch aufgrund subjektiver Entscheidungen ausgewählt, gemessen und berechnet (vgl. Paul 2004b, 109, 111).

Quantitative Indikatoren können einen monetären Bezug haben oder mengenbezogen sein. Bezüglich der Berechnung lassen sich quantitative Indikatoren grundsätzlich nach ihrer statistischen Form unterscheiden und zwar in Absolutzahlen und Verhältniszahlen, wobei letztere üblicherweise eine höhere Aussagefähigkeit besitzen (vgl. Weber, J. 2002, 187. Für weitere Unterscheidungsarten vgl. Reichmann 2001, 21f., für Unterscheidungen speziell von Umweltkennzahlen vgl. Clausen 1998, 53ff.). *Absolutzahlen* werden gemessen und dann als Einzelkennzahlen, Summen, Differenzen oder Produkte genutzt. *Verhältniszahlen* oder relative Zahlen werden unterschieden in Beziehungs-, Gliederungs- und Indexzahlen. Beziehungszahlen stellen das Verhältnis zweier verschiedener Merkmale gegenüber (z.B. Unfälle pro Mitarbeiter), Gliederungszahlen geben das Verhältnis eines Teils zum Ganzen wieder (z.B. Mitarbeiterinnen zur Gesamtbelegschaft) und Indexzahlen geben das Verhältnis zweier gleichartiger Merkmale wieder, von denen eines mit 100 gleichgesetzt wird (z.B. Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiterbeschwerden zu einem Basiswert) (vgl. Ester 1994, 246; Gladen 2003, 16ff.).

Eine weitere Unterscheidung von quantitativen Indikatoren ist die in positive und negative Indikatoren. Negative Indikatoren seien hier verstanden als Indikatoren, deren Ergebnis üblicherweise negativ wahrgenommen wird. In der Regel handelt es sich hierbei um Indikatoren wie zum Beispiel „Anzahl der Beschwerden wegen ...“, Anzahl der Fälle von Kinderarbeit“, „Zahl der Unfälle“ usw. Positive Indikatoren können entsprechend umgekehrt wirken, wie zum Beispiel „Anzahl der Schulungsstunden“, „Summe der finanziellen Unterstützung von Gemein-

deprojekten“. Diese Unterscheidung ist gerade für die Kommunikation mit Stakeholdern nicht unwichtig. Qualitative Indikatoren erlauben eine derartige Unterscheidung praktisch nicht.

Tab. 8 stellt die wesentlichen Unterschiede quantitativer und qualitativer Indikatoren noch einmal zusammenfassend tabellarisch dar. Hinsichtlich der Merkmalsausprägungen der Indikatoren wird eine vernünftige und möglichst objektive Anwendung angenommen.

| Indikatorarten<br>Merkmale | Qualitative Indikatoren                 |                                       |                                    | Quantitative Indikatoren (Kennzahlen) |
|----------------------------|---|---------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
|                            | Binäre Indikatoren                      | Abgestufte Indikatoren                | Beschreibende Indikatoren          |                                       |
| Informationsgehalt         | Gering                                  | Mittel                                | hoch                               | Gering bis hoch                       |
| Hauptfehlerquelle          | Unberechtigte Vereinfachung des Aspekts | Unpassende Abstufung für einen Aspekt | Subjektivität bei der Beschreibung | Interpretation der Kennzahl           |
| Zeitvergleich              | Kaum sinnvoll möglich                   | Möglich                               | Schwierig                          | Möglich                               |

Tab. 8: Indikatoren und ihre Merkmale

Zusammenfassend lässt sich folglich festhalten, dass bei allen Formen von Indikatoren, qualitativen wie quantitativen, potenzielle Fehlerquellen bestehen, die bewusst oder unbewusst zu falschen Ergebnissen führen können. Daraus ist zu folgern, dass grundsätzlich eine Kombination verschiedener Indikatorentypen angestrebt werden sollte (vgl. auch BITC 2003, 6; Reichmann 2001, 22; Weber, J. 2002, 199). Dies ist gerade dann gut möglich, wenn von einem als relevant identifizierten sozialen Thema die entsprechenden Grundsätze (Prinzipien) und Tätigkeiten (Prozesse) qualitativ und die Resultate (Wirkungen) quantitativ abgebildet werden.

Im folgenden Kapitel werden die gegenwärtigen Indikatorenvorschläge in den Kategorien „Prinzipien“, „Prozesse“ und „Wirkungen“ diskutiert.

## 6.2 Indikatorenvorschläge für soziale Prinzipien, Prozesse und Wirkungen

In den vergangenen Jahren hat eine Reihe von Entwicklungen zu sozialen Indikatoren stattgefunden. Hierbei handelt es sich zum einen um Indikatorenkataloge, die von unabhängigen Institutionen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zusammengestellt wurden und insbesondere für die *externe Bewertung der sozialen Leistung von Unternehmen* in Frage kommen (vgl. z.B. Hoffmann et al. 1997; NSW-RSE 2004; Steering Group of the Global Principles Network 2003; vgl. auch Ethos Institut 2003). Einen zweiten Strang bilden Indikatorensets, mit denen die *Unternehmen selbst* angesprochen werden sollen. Ziel dieser Arbeiten ist es, Unternehmen Möglichkeiten der Berücksichtigung und Identifizierung sozialer Themen und der Darstellung sozialer Indikatoren aufzuzeigen (vgl. z.B. BITC 2000; Epstein & Roy 2003; GRI 2002; Holme & Watts 2000; vgl. auch Davenport 2000; SAI 2001; Welford 2004).

Nachfolgend werden zunächst die Indikatorenkataloge kurz vorgestellt. Tab. 9 zeigt die Eigenschaften der Ansätze im Vergleich.

Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden (Hoffmann et al. 1997; Projektgruppe Ethisch-Ökologisches Rating & Oekom Research AG 2002) bietet eine systematische und weitgehend vollständige Zusammenstellung der anzulegenden Kriterien für die ethisch-ökologische Bewertung von Unternehmen. Die Bewertungskriterien sind auf bis zu sechs Ebenen untergliedert wobei auf oberster Ebene die Sozialverträglichkeit neben der Kultur- und der Umweltverträglichkeit steht und auf sechster Ebene beispielsweise „schneller und preiswerter Kundendienst“. Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden zeigt die soziale Dimension in seiner ganzen Breite und sehr detailliert auf.

Bench Marks (Steering Group of the Global Principles Network 2003) untergliedert die soziale Dimension in vier Ebenen, von denen die letzte Prinzipien, Kriterien und Bench Marks unterscheidet. Die Unterscheidung ist nicht immer nachvollziehbar trotz der Angabe der Definition von Prinzipien, Kriterien und Bench Marks. In allen drei Kategorien werden Aussagen getroffen, die bezogen auf ein Unternehmen jeweils eine qualitative Beantwortung ermöglichen.

Das Sozialaudit (NSW-RSE 2004) stellt einen Bewertungsbogen der sozialen Leistung von Schweizer Unternehmen dar und ist nach verschiedenen Anspruchsgruppen gegliedert. Der Fragebogen besteht überwiegend aus Ja/Nein-Fragen, teilweise mit Ergänzungsfeldern sowie einem kleineren Anteil quantitativer Fragen.

Tab. 9 beschreibt die Indikatorenkataloge anhand wesentlicher Kriterien.

| <b>Themenkatalog</b>                         | <b>Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden (FHL)</b><br>(vgl. Hoffmann et al. 1997)  | <b>Bench Marks</b><br>(vgl. Steering Group of the Global Principles Network 2003)   | <b>Sozialaudit</b><br>(vgl. NSW-RSE 2004)  |
|--|--|---|--|
| <b>Charakteristika</b>                       |  |   |  |
| Aufbau                                       | Untergliederung in bis zu sechs Ebenen   | Untergliederung in vier Ebenen, von denen die letzte Ebene Indikatoren in die Kategorien Prinzipien, Kriterien und Bench Marks unterscheidet.   | Untergliederung in zwei Ebenen (Stakeholder und zugewiesene Themenbereiche). Zu letzteren werden verschiedene Fragen aufgestellt.  |
| Eigenschaft der Indikatoren                  | Rein qualitativ; keine Angaben zum Typus der qualitativen Indikatoren, die von Unternehmen als „Antwort“ auf die Aussagen des FHL zu liefern wären.  | Rein qualitativ; keine Angaben zum Typus der qualitativen Indikatoren, die von Unternehmen als „Antwort“ auf die Aussagen von Bench Marks zu liefern wären.   | Überwiegend binäre Indikatoren, wenige beschreibende sowie quantitative Indikatoren  |
| Fokus auf Prinzipien, Prozesse und Wirkungen | Die Aussagen, die die sozialen Themen repräsentieren, beziehen sich auf Prinzipien, Prozesse und Wirkungen.  | Die Unterscheidung in Prinzipien, Kriterien und Bench Marks entspricht nicht der Unterscheidung in Prinzipien, Prozesse und Wirkungen. Überwiegend betreffen die Aussagen Prinzipien und Prozesse.                        | Der Fragenkatalog bezieht sich auf Prinzipien, Prozesse und Wirkungen. Eine Struktur des Fragebogens diesbezüglich ist jedoch nicht gegeben.   |
| Typisches Indikatorenbeispiel                | Einhaltung der Kriterien der International Labour Organisation (ILO)   | Das Unternehmen befolgt die Konventionen der International Labour Organisation (ILO) hinsichtlich der Beschäftigungspraktiken, Gleichstellung und des Verbots der Diskriminierung.  | Gibt es im Unternehmen Zielsetzungen zur beruflichen Gleichstellung von Frauen und Männern? Wenn ja, welche?   |
| Nutzen für Unternehmen                       | Der FHL ist insofern nützlich, da er die soziale Dimension umfassend durch seine Aussagen abdeckt und Unternehmen erste Hinweise liefert, was hinsichtlich der sozialen Leistung alles für Stakeholder relevant sein kann. Der Leitfaden enthält jedoch keinerlei praktische Vorschläge für die Operationalisierung. | Bench Marks besitzt ähnlich wie der Leitfaden nur eine Grundlagenfunktion für Unternehmen, indem ein breites soziales Spektrum durch Aussagen „abgeprüft“ wird. Die praktische Umsetzung bleibt hier gleichermaßen offen. | Das NSW-RSE Sozialaudit baut gewissermaßen auf den anderen zwei Katalogen auf, indem verschiedene soziale Themen aufgegriffen und durch gezielte Fragen angesprochen werden. Der Fragebogen besitzt eine Ähnlichkeit zu den Fragekatalogen von Rating-Organisationen. Dementsprechend liefert auch dieser Katalog Unternehmen primär nur Informationen dazu, welche Themen für Stakeholder relevant sein können. |

Tab. 9: Charakteristika von Katalogen sozialer Indikatoren

Alle drei vorgestellten Kataloge legen insgesamt einen Schwerpunkt auf soziale Prinzipien und Prozesse und weniger auf Wirkungen. Dieser Fokus ist grundsätzlich durchaus richtig und deckt sich mit den Anforderungen von Keeble et al. (2003, 153), nach denen Unternehmen ein stärkeres Gewicht auf zukunftsgerichtete Indikatoren legen sollten. Soziale Wirkungen von Unternehmen beruhen im Regelfall auf der Existenz und den Eigenschaften der sozialen Prinzipien und Prozessen in einer Organisation. Das heißt Prinzipien und Prozesse geben einen ersten Hinweis darauf, dass zukünftig, der Qualität der Prinzipien und Prozesse entsprechende, soziale Wirkungen ausgelöst werden können (vgl. hierzu auch Mitnick 2000, 447). Für den unternehmerischen Kontext bieten alle drei Kataloge dennoch nur eine Grundlagenfunktion im Sinne einer Übersicht. Sie sind für das Management eines Unternehmens aufgrund ihres Umfangs



und ihrer Allgemeingültigkeit nicht direkt übertragbar. Kataloge in Form des Sozialaudits können Unternehmen jedoch bei einer ersten Analyse des Stands hinsichtlich der Berücksichtigung sozialer Aspekte dienen, da sie in Form einer Checkliste allgemein wesentliche Sozialaspekte abfragen.

Bedeutender für die Abbildung sozialer Themen durch Indikatoren ist die Literatur, die Indikatorenvorschläge nicht aus Sicht von Stakeholder entwickelt, sondern aus der Perspektive der Unternehmen. Nachfolgend wird eine Auswahl von Vorschlägen vorgestellt und in Tab. 10 zusammengefasst.

Einen speziell für die Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelten Indikatorenkatalog stellt die Global Reporting Initiative (GRI) (2002) vor. Auch wenn die Indikatorenvorschläge der „Sustainability Reporting Guidelines“ primär die Informationsbedürfnisse externer Stakeholder befriedigen sollen, besitzen die Richtlinien auch Relevanz für das Management sozialer Themen im Unternehmen. Die Richtlinien wurden in einem Multi-Stakeholderdialog entworfen und beinhalten ein Set an in Kern- und Zusatzindikatoren aufgeteilten gesellschaftlichen/sozialen Leistungsindikatoren.

In eine ähnliche Richtung fokussiert der „Winning with Integrity“-Bericht von Business in the Community (BITC 2000). BITC ist eine Organisation britischer Unternehmen, die mit diesem Bericht das Ziel verfolgen, Unternehmen Indikatorenvorschläge für die Berichterstattung aber auch interne Steuerung der sozialen und ökologischen Dimension zu liefern.

Der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) als internationaler Zusammenschluss von Unternehmen veröffentlichte ebenfalls 2000 einen Bericht, der sich dem Management von Corporate Social Responsibility (CSR) widmet, und unter anderem darin Vorschläge für soziale Indikatoren aufführt (vgl. Holme & Watts 2000).

Eine weitere Zusammenstellung von sozialen Indikatoren liefern Epstein & Roy (2003), die aufbauend auf einer Literaturrecherche neun Kriterien für die Nachhaltigkeitsleistung identifizieren. Diesen Kriterien ordnen sie jeweils eine Reihe von sozialen Indikatoren zu.

| Autoren                                      | GRI (2002)  | BITC (2000); BITC (2003)   | Holme & Watts (2000)  | Epstein & Roy (2003)  |
|--|---|--|---|---|
| <b>Charakteristika</b>                       |   |  |   |   |
| Aufbau                                       | Der Abschnitt gesellschaftliche/soziale Indikatoren ist unterteilt in vier Hauptbereiche (Arbeitspraxis, Menschenrechte, Gemeinde, Produkte), denen jeweils Kern- und Zusatzindikatoren zugeordnet werden.  | Die Indikatoren werden vier Hauptbereichen (Marktplatz, Umwelt, Arbeitsplatz und Gemeinde) zugeordnet. Eine Unterscheidung wird in leicht und schwer zu erhebende Indikatoren vorgenommen.   | Die Indikatoren werden in einer Matrix mit den Achsen Stakeholder und CSR-Themen aufgeführt.  | Neun Kriterien nachhaltiger Leistung (z.B. Ethik, Transparenz) werden jeweils fünf - 14 Indikatoren zugeordnet.   |
| Eigenschaft der Indikatoren                  | Die Indikatoren sind sowohl qualitativ als auch quantitativ. Der Anteil von Beschreibungen als qualitative Indikatoren ist sehr hoch.   | Die Indikatoren sind mit wenigen Ausnahmen quantitativer Natur.  | Die Indikatoren sind sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur. Letztere jedoch ohne die Angabe des Typus (binär, gestuft, beschreibend).  | Die Indikatoren sind überwiegend quantitativer, teilweise monetärer, Natur. Qualitative Indikatoren sind ohne genauen Typus angegeben (binär, gestuft, beschreibend).   |
| Fokus auf Prinzipien, Prozesse und Wirkungen | Prinzipien, Prozesse und Wirkungen werden gleichermaßen berücksichtigt. Kernindikatoren beziehen sich vorwiegend auf Prinzipien und Prozesse.   | Es handelt sich fast ausschließlich um Wirkungsindikatoren.  | Prinzipien, Prozesse und Wirkungen werden gleichermaßen berücksichtigt.   | Primärer Fokus auf Wirkungsindikatoren  |
| Typisches Indikatorenbeispiel                | Beschreibung von allgemeinen Grundsätzen und Verfahren zur Verhinderung aller Formen der Diskriminierung im Rahmen der Geschäftstätigkeiten, einschließlich Überwachungssysteme und Ergebnisse der Überwachung  | Anzahl der Fälle der Nichtbefolgung rechtlicher Vorgaben im Bereich von Gesundheit und Sicherheit sowie der Gleichstellung   | Befolgung internationaler Menschenrechtsstandards   | Anzahl und Art von Verletzungen von Menschenrechten und Arbeitsstandards.   |
| Nutzen für Unternehmen                       | Die Indikatoren besitzen eine breite Akzeptanzbasis sind jedoch nicht in der oftmals beschreibenden Form für das Management als Steuerungsgrößen geeignet. Die Allgemeingültigkeit der Indikatoren lässt Unternehmensunterschiede unberücksichtigt. Dieses Problem wird jedoch gegenwärtig durch die Entwicklung von Branchenzusätzen gemindert ( <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a> Stand 22.12.2006). | Die Zusammenstellung bietet Unternehmen eine kleine Auswahl an quantitativen sozialen Indikatoren, die relativ gut operationalisierbar sind. Eine gute Grundlage stellt dieses Set jedoch nicht dar, da Prinzipien- und Prozessindikatorenvorschläge nicht Bestandteil der Aufstellung sind. | Die Indikatorenzusammenstellung bietet einen Überblick über mögliche Indikatoren, die Operationalisierbarkeit ist jedoch nicht grundsätzlich gegeben, da nicht immer deutlich ist, um welche Art Indikator es sich handelt. Auch die Zuordnung von Indikatoren zu bestimmten Stakeholdern erscheint nicht immer sinnvoll und nachvollziehbar. | Die Zusammenstellung enthält direkt in der Praxis einsetzbare Indikatoren. Hierbei handelt es sich jedoch um Vorschläge, die nicht alle sozialen Themen abdecken, aber grundsätzlich die Möglichkeiten aufzeigen. |

Tab. 10: Charakteristika von unternehmensorientierten Indikatorenvorschlägen

Zusammenfassend zeigt sich, dass bereits zahlreiche Vorarbeiten zur Entwicklung von Indikatoren geleistet werden, die insgesamt jedoch recht heterogen ausfallen und eine breitere Übereinstimmung vermissen lassen. Ziel dieses Überblicks ist es gewesen, die Vielfalt an Vorschlägen aufzuzeigen, derer sich Unternehmen bedienen können. Letztlich strebt keine der vorgestellten Zusammenstellungen eine Gültigkeit für alle Unternehmen an, sondern sie liefern Beispiele dafür, wie soziale Indikatoren aussehen können. Derzeit existiert kein allgemein gültiges und allseits anerkanntes Set von sozialen Indikatoren (vgl. auch Keeble et al. 2003, 151), dies zeigt auch die Kritik an den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) und die Entwicklung der Branchenanhänge. Dieses Kapitel belegt jedoch, dass zahlreiche Möglichkeiten bestehen, soziale Themen durch Indikatoren abzubilden und dadurch eine Grundlage für ihre Steuerung zu schaffen.

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Prinzipien, Prozessen und Wirkungen einerseits und dem Charakter von Indikatoren andererseits lässt sich festhalten, dass Prinzipien und Prozesse sich im Regelfall am sinnvollsten durch qualitative Indikatoren darstellen lassen. Die Wirkungen hingegen eignen sich oftmals für eine quantitative Darstellung. Diese schließt selbstverständlich auch die monetäre Abbildung ein. Eine teilweise Darstellung sozialer Wirkungen durch monetäre Größen entspricht der Unternehmenssprache und erhöht das Interesse des Managements (vgl. Epstein & Roy 2003, 28; vgl. auch Kemp 2001, XII; Weber, J. 2002, 110f.). Denkbare Beispiele hierfür sind:

- Kosteneinsparungen durch das betriebliche Vorschlagswesen
- Höhe von Bußgeldern wegen Übertretung sozial relevanten Rechts
- Wert der in die Gemeinde geflossenen Investitionen (Corporate Giving)

Nicht jede Wirkung lässt sich jedoch durch monetäre Indikatoren darstellen. Auch sonst existieren Unterschiede zwischen den sozialen Themen hinsichtlich ihrer Darstellungsmöglichkeiten. Diesem Thema widmet sich Kapitel 6.3.

### **6.3 Soziale Themen und ihre Eignung für Indikatoren**

Aus der Analyse der Literatur zu sozialen Indikatoren lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen. Erstens ist auffällig, dass sich kein einheitliches Bild zeigt, was als soziales Thema zu bezeichnen ist und zweitens wie die als sozial identifizierten Themen zu gruppieren sind. Zum ersten Punkt ist festzuhalten, dass es kaum möglich ist, eine abschließende Liste aufzustellen, die alle potenziell ein Unternehmen betreffenden sozialen Themen abdeckt (vgl. Clarkson 1995, 102). Soziale Themen sind inhaltlich abwechslungsreich, hängen von den Wertschätzungen gesellschaftlicher Akteure ab und unterliegen folglich einer wechselnden Dynamik (vgl. Hahn et al. 2002, 73f.; Zadek 1999, 8). Wesentlich ist letztlich, dass Unternehmen die für sie relevanten Themen identifizieren und sie mittels geeigneter Indikatoren überwachen und steuern.

Das Problem der Gruppierung sozialer Themen kann beispielhaft am Thema Menschenrechte diskutiert werden. So betrachten einige Autoren das Thema Menschenrechte als isoliertes Handlungsfeld, dem verschiedene soziale Themen zugeordnet werden (vgl. GRI 2002, 54; Holme & Watts 2000, 18f.; Kunz et al. 2003). Andere Quellen führen Menschenrechte nicht als Handlungsfeld auf, sondern ordnen einzelne Aspekte von Menschenrechten anderen Handlungsfeldern zu, zum Beispiel:

- Wahrnehmung der Unternehmensleistung im Bereich Menschenrechte durch die Kunden im Handlungsfeld „Marktplatz“ (vgl. BITC 2003, 9)
- Anzahl und Art von Menschenrechtsverstößen im Handlungsfeld „Ethik“ (vgl. Epstein & Roy 2003, 29)

Welchen Stellenwert ein soziales Thema hat, beziehungsweise was man diesem Thema zuweist, kann sich auch in Abhängigkeit der Kultur sehr unterschiedlich darstellen (vgl. Holme & Watts 2000, 10).

Aus den Problemen der Einordnung der Handlungsfelder und Sozialthemen ergeben sich zwangsläufig auch Schwierigkeiten für die Gruppierung von Sozialindikatoren und bei Überlegungen hinsichtlich einer Aggregation verschiedener Indikatoren. Es ist für Unternehmen für die Berichterstattung nach außen folglich sehr wichtig, dass sie wissen, welches Verständnis kritische Stakeholder von einzelnen Begriffen haben und was sie darunter fassen.

Hinsichtlich der Eignung sozialer Themen für bestimmte Indikatoren fällt bei der Betrachtung der genannten Sets sozialer Indikatoren auf, dass mit quantifizierbaren Indikatoren häufiger ein „schlechtes Licht“ auf die Leistung hinsichtlich des abzubilden Sozialaspekts geworfen wird (für Beispiele vgl. folgende Auflistung). Dies kann intern für die Steuerung sogar von Vorteil sein, da dadurch Handlungsnotwendigkeiten aufgezeigt werden können, ist jedoch auf der anderen Seite gegebenenfalls motivationssenkend und für die Kommunikation mit Stakeholdern weniger geeignet. Grundsätzlich ist zwar Transparenz hinsichtlich problematischer Themen wünschenswert, aber nicht die Regel (vgl. Loew et al. 2005, 31f.; O.A. 2005b). Die sozialen Themen, die sich für eine quantitative Abbildung nach außen nicht eignen, sind nicht klar zu umreißen, sondern durchziehen verschiedene soziale Handlungsfelder. Die folgende Aufstellung listet blitzlichtartig einige derartige soziale Themen auf und gibt Beispiele für „negative“ Indikatoren an (vgl. auch Kapitel 6.1):

- Kinderarbeit: Anzahl aufgedeckter Fälle von Kinderarbeit
- Bestechung: Anzahl aufgedeckter Fälle von Bestechung
- Verantwortlichkeit: Anzahl aufgedeckter Fälle von Datenmissbrauch
- Transparenz: Anzahl der Beschwerden wegen falscher Berichterstattung
- Sicherheit: Anzahl der Unfälle mit Verletzten und Toten
- Gesundheit: Anzahl der Fehlstunden/-tage durch Krankheit
- Geschäftsverhalten: Anzahl der Beschwerden wegen aggressiver Werbung
- Diskriminierung: Anzahl der Beschwerden wegen Diskriminierung
- ...

Diese kurze Auflistung zeigt, wie schwierig zum Teil die Kommunikation über soziale Wirkungen des Unternehmens in Form quantitativer Indikatoren sein kann. Derartige „Probleme“ muss das Informationsmanagement bei der Lieferung von Indikatoren für die externe Berichterstattung berücksichtigen. Im Regelfall werden sich Unternehmen vorsehen, nur diese Indikatoren beispielsweise im Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen und werden stattdessen die implementierten Prozesse, die diese Aspekte managen sollen, und die dahinter stehende Unternehmensphilosophie und -politik darstellen (vgl. hierzu auch Mitnick 2000, 435).

Dadurch wird für die Unterteilung sozialer Themen in Prinzipien, Prozesse und Wirkungen eine weitere Begründung geliefert (vgl. Kapitel 5.2). Die Darstellung der Unternehmensgrundsätze und -praktiken kann durchaus förderlicher für die Reputation eines Unternehmens sein, als die Darstellung der negativen unternehmerischen Auswirkungen, die trotz aller Vorkehrungsmaßnahmen auftreten können. Ein gutes Beispiel dieser Problematik bietet das Pharmaunternehmen Novartis. Nach Unterzeichnung des UN Global Compact ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)) im Jahr 2000 hat Novartis umfangreiche Bemühungen zum Aufbau eines Sozialmanagements unternommen, intern bezeichnet als Corporate Citizenship Initiative. Drei zentrale Dokumente zum Sozialmanagement, die Corporate Citizenship Politik, der Code of Conduct und die Richtlinie „Faire Arbeitsbedingungen“ geben einen klaren Rahmen unter anderem für die Vermeidung von Diskriminierung vor (vgl. Novartis AG 2003; Novartis AG 2001a; Novartis AG 2001b). Trotz dieser Grundsätze und Handlungsanweisungen ist in den USA eine 100 Mio. Dollar Klage von 12 Frauen wegen Diskriminierung von Novartis eingegangen (vgl. O.A. 2005a).

Wenn derartige Fälle publik werden, unabhängig davon, ob sie letztlich berechtigt sind oder nicht, ist grundsätzlich die Reputation von Unternehmen beeinträchtigt. Eine vorherige Kommunikation über die unternehmerischen Dokumente und Maßnahmen, die zur Vermeidung derartiger Vorkommnisse existieren, kann helfen, den Schaden in Grenzen zu halten. Das Ergebnis, das aus diesem Beispiel gezogen werden kann, ist, dass ein qualitativer Indikator, der die Prozesse und Prinzipien eines Unternehmens beschreibt, auf jeden Fall dort sinnvoll erscheint, wo quantitative Angaben zu einer unberechtigt schlechten Darstellung des Unternehmens führen können. Wesentlich ist dabei selbstverständlich die Glaubhaftigkeit des qualitativen Indikators. Auf der anderen Seite kann die quantitative Darstellung zum Beispiel des Aspekts Diskriminierung für das interne operative Management durchaus sinnvoll sein, um zeitliche Vergleiche zu erlauben oder Risiken aufzuzeigen. Zweifellos kann ein Fall der beschriebenen Größenordnung nicht mehr als Indikator für ein Risiko fungieren, da dieser Fall gewissermaßen den „worst case“ hinsichtlich Diskriminierung bereits markiert. Gegebenenfalls sind jedoch zuvor intern Beschwerden registriert worden, die als Indikator hätten dienen können.

Aufgrund der Vielfältigkeit sozialer Themen gibt es jedoch auch soziale Wirkungen, die sich prinzipiell gut für eine quantitative Darstellung eignen, wie zum Beispiel Ansätze des Corporate Citizenship (zum Verständnis von Corporate Citizenship vgl. z.B. Dubielzig & Schaltegger 2005a; Habisch & Schmidpeter 2003). So stellen Unternehmen im Rahmen von Corporate Volunteering Mitarbeiter für soziale Tätigkeiten in der Gemeinde frei (vgl. z.B. Schöffmann 2001) und unterstützen Gemeindeprojekte durch Spenden. Hierbei handelt es sich um soziale Aspekte, die durchaus die Reputation des Unternehmens fördern und gleichermaßen auch zur persönlichen Weiterbildung der Mitarbeiter beitragen können.

Die Unterstützung von Gemeinden durch Spenden lässt sich gut durch eine Kennzahl (Betrag der finanziellen Unterstützung der Gemeinde in Euro) ausdrücken. Gleichermäßen kann die Unterstützung der Gemeinde durch Mitarbeiter des Unternehmens quantitativ abgebildet werden. Hier zeigt sich jedoch, dass sich gegebenenfalls abhängig von dem einzelnen Unternehmen verschiedene Indikatoren eignen. Denkbare Indikatoren wären hier die Anzahl der Mitarbeiterstunden in Form von Gemeindegarbeit, oder der prozentuale Anteil der Mitarbeiter, die Corporate Volunteering betrieben haben, oder die Höhe der Lohnkosten für die Arbeitszeit in der Corporate Volunteering geleistet wurde. Vorstellbar ist darüber hinaus auch das Herunter-

brechen auf die einzelnen Arbeiterebenen. Das kann gegebenenfalls sogar notwendig sein, um wirklich aussagekräftige Informationen zu bekommen. Über ein entsprechendes Beispiel berichten Ittner & Larcker (2004, 74f.) im Bereich Mitarbeiterfluktuation. Ein Unternehmen sah die Fluktuation seiner Mitarbeiter als relevant für die Rentabilität an und plante umfangreiche Maßnahmen zur Vermeidung von Kündigungen durch seine Mitarbeiter. Wie sich später herausstellte, hing jedoch die Rentabilität des Unternehmens mit der Fluktuation speziell der höheren Angestellten zusammen. Dennoch können selbstverständlich auch Informationen über die Fluktuation der gesamten Belegschaft durchaus Relevanz für interne oder externe Anspruchsgruppen haben, beispielsweise für aktuelle und zukünftige Arbeitnehmer, Gewerkschaften oder auch das Reputationsmanagement. Eine hohe Fluktuation der höheren Angestellten mag direkt auf die Rentabilität wirken, eine Fluktuation der einfachen Mitarbeiter kann jedoch auf deren Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft oder auf die Reputation negative Wirkungen haben.

Ein weiterer Aspekt, der sich auch gut quantitativ darstellen lässt, betrifft die Schulungen der Mitarbeiter. Drei Arten der finanziellen Darstellung von Mitarbeiterschulungen nennen Keeble et al. (2003, 154). Darüber hinaus bestehen auch hier verschiedene weitere Möglichkeiten der quantitativen Darstellung, zum Beispiel als Anzahl der Schulungsstunden je Mitarbeiter, Anzahl der gesamten Schulungsstunden gegliedert nach Inhalten usw. (vgl. auch Kapitel 6.1). Es gibt folglich für verschiedene soziale Themen unterschiedliche Möglichkeiten der quantitativen Darstellung, die je nach Unternehmen durchaus sinnvoll sein können. Beispielsweise ist die Unterscheidung der Mitarbeiterschulungen nach Inhalten dann sinnvoll, wenn Menschenrechte als erfolgsrelevantes Thema identifiziert wurden und die Weiterbildung und Sensibilisierung der Mitarbeiter diesbezüglich als ein Indikator für dieses Thema dienen soll. Die Anzahl der gesamten themenübergreifenden Schulungsstunden als Indikator wäre in diesem Fall nicht hilfreich.

Hingegen ist es bei einigen sozialen Themen gar nicht sinnvoll, sie überhaupt quantitativ zu erfassen, sondern die Wirkungen mit einem binären Indikator darzustellen und ansonsten auf den Prinzip- und Prozessindikator eines sozialen Themas zu fokussieren. Dazu zählt beispielsweise der Aspekt „Kinderarbeit“. Letztlich ist es für ein Unternehmen uninteressant, wie sich die Anzahl der Fälle von Kinderarbeit im eigenen Unternehmen oder bei Zulieferbetrieben entwickelt hat. Sobald der quantitative Indikator „Anzahl der Fälle von Kinderarbeit“ größer Null ist, besteht für ein Unternehmen eine Gefahr. Das heißt es gibt durchaus Sozialthemen für die binäre Indikatoren trotz ihrer im Vergleich zu anderen Indikatoren geringen Aussagekraft geeignet sein können. Selbstverständlich bietet sich der binäre Indikator wiederum primär für das Management und nicht für die Kommunikation mit externen Stakeholdern an. Für die externe Kommunikation von sozialen Aspekten wie dem Beispiel Kinderarbeit erscheint ein abgestufter qualitativer Indikator oder eine Beschreibung auf der Prozessebene sinnvoll. Eine denkbare Abstufung stellt die folgende Auflistung vor. Diese würde sich grundsätzlich auch eignen, um im Management über die bloße Vermeidung von Kinderarbeit hinausgehende Leistungen zu dokumentieren beziehungsweise um Ziele setzen zu können:

- Vermeidung von Kinderarbeit entsprechend internationaler Richtlinien wie die der ILO (International Labour Organisation)
- zusätzlich: Programme zur Unterstützung von Familien mit dem Ziel Kinderarbeit zu vermeiden

- zusätzlich: Schaffung von Ausbildungsprogrammen mit „fairer“ Bezahlung (living wages) und Verbesserung des Schulangebots
- zusätzlich: Kooperationen mit dem Ziel Kinderarbeit zu vermeiden und Alternativen zu entwickeln

Die Entwicklung eines Unternehmens könnte hinsichtlich des Aspekts Kinderarbeit von 1. bis 4. verlaufen. In der vierten Stufe würde das Unternehmen folglich Kinderarbeit im Unternehmen (und der Vorkette) unterbinden und darüber hinaus drei Zusatzleistungen erbringen. Diese wiederum können dazu dienen, sich von Wettbewerbern abzuheben und somit zur Steigerung der Reputation beitragen und intern als Ziele im Umgang mit Kinderarbeit eingesetzt werden.

Abhängig ist die Indikatorenbildung folglich von den jeweiligen thematischen Besonderheiten und den Rohdaten, die einem Unternehmen jeweils vorliegen. Konventionelle Informationssysteme, wie das Rechnungswesen oder die Datenbanken der Personalabteilung, besitzen oftmals bereits sozial relevante Informationen, die für die Bildung sozialer Indikatoren nützlich sind (vgl. hierzu ausführlich Committee on Social Measurement 1977).

Wie das Beispiel „Mitarbeiterschulungen“ zeigt, kann es gerade im Bereich der wirkungsbezogenen Indikatoren mehrere sinnvolle Alternativen geben, sollte ein Teil der benötigten Rohdaten gegenwärtig nicht in den Informationssystemen des Unternehmens vorhanden sein. Besteht in einem Unternehmen grundsätzlich eine Auswahl von mehreren Darstellungsmöglichkeiten, sind auch die in Kapitel 6.1 genannten Entscheidungskriterien zu berücksichtigen. Es stellt sich hier zum Beispiel die Frage nach der Aktualität der Daten, den Möglichkeiten der Vergleichbarkeit usw. Diese Fragen sind kontextabhängig und unternehmensspezifisch zu klären.

Aus den Ausführungen und den gelieferten Beispielen lässt sich schlussfolgern, dass die Darstellung sozialer Themen durch Prinzipien-, Prozess- und Wirkungsindikatoren sich nicht verallgemeinern lässt, auch nicht für einzelne Themen. Die Entwicklung der geeigneten Indikatoren ist ebenso vom unternehmensspezifischen Kontext abhängig wie die vorgelagerte Identifikation der erfolgsrelevanten sozialen Themen.

Die folgende Auflistung liefert aufbauend auf dem Bisherigen eine Reihe grundsätzlicher Anhaltspunkte für die Aufstellung von Indikatoren:

- *Als erfolgsrelevant eingestufte soziale Themen* sollten, sofern sinnvoll möglich, *je durch einen Prinzipien-, Prozess- und einen Wirkungsindikator abgebildet* werden. Dadurch können zum einen unterschiedliche Informationsbedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen bedient werden. Zum anderen erlaubt die Entwicklung der Prinzipien- und Prozessindikatoren eher eine zukunftsgerichtete Betrachtung der Leistung des Unternehmens bezüglich eines sozialen Themas, während ein Wirkungsindikator gewissermaßen als Ergebnis die bisherige Leistung rückblickend widerspiegelt (vgl. Kapitel 5.2).
- Zusammenhängend mit dem ersten Punkt sollten die *Indikatoren eine Mischung quantitativer und qualitativer Indikatoren* darstellen. Das ist damit zu begründen, dass durch die kombinierte Nutzung beider Formen die jeweiligen Informationsstärken die Informationsschwächen ausgleichen können (vgl. Kapitel 6.1).

- Die Darstellung von Prinzipien und Prozessen durch qualitative Indikatoren sollte, sofern sinnvoll möglich, durch *abgestufte Indikatoren* erfolgen. Diese besitzen einen höheren Informationsgehalt als binäre Indikatoren und ermöglichen eine bessere *zeitliche Vergleichbarkeit* als beschreibende Indikatoren. Außerdem ist es dem Management bei gestuften Indikatoren besser möglich, Zielzustände zu definieren (vgl. Kapitel 6.1, 6.3).
- Sofern möglich, sollte der Wirkungsindikator auch *Beziehungen des sozialen Themas zur finanziellen Dimension* aufzeigen. Das Management ist, auch aufgrund der Entwicklung der Balanced Scorecard, nicht mehr rein auf die „monetäre“ Sprache ausgerichtet. Dennoch erscheint es sinnvoll, einen Teil der sozialen Wirkungsindikatoren auch monetär darzustellen (vgl. Kapitel 6.2).
- Nicht zu jedem erfolgsrelevanten Sozialthema liegen im Unternehmen bereits alle benötigten Rohdaten für die Indikatorenbildung vor. Oftmals gibt es im Bereich der Wirkungen *zu einem sozialen Thema* jedoch *verschiedene Möglichkeiten der Abbildung* (vgl. Kapitel 6.3). Die Wahl eines alternativen Indikators ist einem Darstellungsverzicht, bis die gewünschten Daten vorliegen, vorzuziehen. Im Bereich qualitativer Indikatoren kann beispielsweise zunächst ein Prozess binär abgebildet werden, sollte eine sinnvolle Abstufung zu gegenwärtigen Zeitpunkt aufgrund einer schlechten Datenlage nicht möglich sein.
- Das Informationsmanagement stellt grundsätzlich *zu allen erfolgsrelevanten Themen Indikatoren* bereit und wirkt somit entscheidungsunterstützend. Den endgültigen Entscheid, wie welche Themen gemanagt werden, fällt das Management des Unternehmens. Das heißt dem Informationsmanagement kommt durch die Indikatorenbereitstellung die Aufgabe zu, die Basis für ein rational handelndes Management bezüglich der sozialen Dimension zu schaffen (vgl. hierzu Weber, J. 2002, 48ff.).

Im folgenden Kapitel 6.4 werden die Möglichkeiten diskutiert, inwieweit sich gebildete Indikatoren aggregieren lassen.

## 6.4 Möglichkeiten der Aggregation von Indikatoren

Die bisherigen Ausführungen zeigen die Vielfältigkeit sozialer Aspekte und die Hindernisse, aber auch Möglichkeiten, sozialer Indikatoren deutlich auf. Es scheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht vorstellbar, eine soziale Maßeinheit (Committee on Social Measurement 1977, 300), über die sich soziale Aspekte in Beziehung setzen lassen, zu entwickeln; genauso wenig, wie es weder möglich noch sinnvoll erscheint, alle sozialen Aspekte monetär auszudrücken (vgl. Committee on Social Measurement 1977, 299f.; Korhonen 2003, 32f.).

Aufgrund der Notwendigkeit der Verwendung von verschiedenen Messgrößen stellt sich die Frage nach den Möglichkeiten einer Aggregation der verschiedenen Indikatoren. Anhand von je einem Beispiel werden die Probleme der Aggregation von quantitativen beziehungsweise qualitativen Indikatoren vorgestellt.

Einen Ansatz zur Aggregation qualitativer, abgestufter Indikatoren stellt The Sigma Project (2003) vor. Aufgeführt wird ein Katalog mit 80 Aussagen zu Grundsätzen, Prinzipien und Maßnahmen des Nachhaltigkeitsmanagements, der Unternehmen die Möglichkeit der Selbst-



bewertung erlauben soll. Den 80 Aussagen kann jeweils auf einer Skala von 1-5 zugestimmt (5 Punkte) oder nicht zugestimmt (1 Punkt) werden (vgl. auch Kapitel 6.1). Die markierten Punkte können dann zusammen addiert werden. Minimal kann ein Unternehmen auf diese Weise 80 ( $80 \cdot 1$ ) und maximal 400 ( $80 \cdot 5$ ) Punkte erreichen. Je höher die Punktzahl, desto nachhaltiger ist das Unternehmen nach diesem Fragebogen. Diese Form der Aggregation beinhaltet jedoch das Problem, dass alle Aussagen gleichwertig in die Berechnung eingehen. Das bedeutet, dass beispielsweise die Aussage „Unsere bedeutenden ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen werden bewertet“ die gleiche Gewichtung besitzt wie die Aussage „Zukünftige Ziele werden kommuniziert“. Eine derartige Gewichtung hat den Vorteil der Einfachheit, jedoch den schwerwiegenden Nachteil, dass die theoretische Grundlage dafür fehlt. Hier stellt sich die Frage, ob die Kommunikation von Zielen wirklich genau so wichtig ist, wie die Bewertung der Nachhaltigkeitswirkungen eines Unternehmens. Für eine allgemein akzeptierte Aggregation müsste also folglich zwischen den Stakeholdern eines Unternehmens ein Konsens darüber bestehen, wie wesentlich die einzelnen Aussagen des Katalogs für die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens sind. Dementsprechend könnte dann eine Gewichtung erfolgen. Eine derartige Konsensbildung ist gegenwärtig jedoch nicht zu erwarten.

Die vorgebrachte Kritik lässt sich noch besser bei der Aggregation von quantitativen Indikatoren verdeutlichen, wie ein Beispiel der DaimlerChrysler AG zeigt (vgl. Arhelger 2004). Im Standort Hamburg der Daimler Chrysler AG wurde ein Set von umweltbezogenen Wirkungsindikatoren gebildet, die aggregiert den so genannten Betrieblichen Umweltindex (BUX) des Standorts bilden. Die in einem Basisjahr erhobenen Werte der Indikatoren werden auf 100 % gesetzt. Die Werte der folgenden Jahre werden relativ auf das Basisjahr bezogen. Zum Beispiel werden im Basisjahr 2003 800 Tonnen CO<sub>2</sub> emittiert und 250 Tonnen Abfall zur Beseitigung. Dies entspricht jeweils 100 Prozent. Im Jahr 2004 werden 600 Tonnen CO<sub>2</sub> emittiert und es fallen 225 Tonnen Abfall an. Mit Bezug auf das Jahr 2003 entspräche dies 75 Prozent im Fall des CO<sub>2</sub> und 90 Prozent des Abfalls. Durch die Addition der Prozentwerte und die Division durch die Anzahl der Indikatoren (im Beispiel: 2 Indikatoren) erhält man den BUX (in %), der hier 82,5 Prozent bezogen auf das Basisjahr beträgt. Auf diese Weise ist es möglich, Entwicklungen sowohl gesamthaft über alle Umweltbereiche als auch für jede Kennzahl individuell aufzuzeigen. Dabei ist sicherzustellen, dass eine Verschlechterung eines Wertes bei allen Kennzahlen die gleichen Auswirkungen auf die Prozentangaben hat. Alle Indikatoren besitzen hier den Gewichtungsfaktor „1“.

Übertragen auf soziale Wirkungsindikatoren würde dies bedeuten, dass zum Beispiel eine Verdoppelung der Fälle von Diskriminierung durch die Halbierung von Unfällen ausgeglichen werden könnte. Ein derartiges Vorgehen wäre nur schwierig zu begründen. Auf der anderen Seite gibt es keine gesellschaftlich anerkannten Gewichtungsfaktoren, mit denen sich dieses Problem beheben ließe.

Eine zweckmäßige Aggregation erscheint folglich derzeit weder bei qualitativen noch quantitativen Indikatoren gegeben. Darüber hinaus ist ein derartiges Vorgehen für das Management von sozialen Themen nicht sinnvoll. Vielmehr sind für das Management der sozialen Dimension einige ausgewählte Indikatoren notwendig, welche die tatsächliche Leistung in den erfolgsrelevanten sozialen Themen widerspiegeln und nicht eine alles zusammen fassende Größe (vgl. auch Kaplan & Norton 1997; Empacher & Wehling 1999, 13).

Unabhängig von den Überlegungen zur Aggregierbarkeit von Indikatoren durchläuft das Informationsmanagement nach der Auswahl sinnvoller Indikatoren für die Abbildung der erfolgsrelevanten Themen eine Reihe weiterer Prozessschritte. In Kapitel 7 wird der Prozess des sozial orientierten Informationsmanagements vorgestellt.

## 7 Prozess des Informationsmanagements

In diesem Kapitel wird, aufbauend auf den bisherigen Überlegungen, der Prozess des Managements sozialer Informationen dargelegt. Zu Beginn ist, wie bei Managementprozessen üblich, zu planen, welche Ziele mit dem Informationsmanagement erreicht werden sollen und wie das geschehen soll, das heißt welche Prozesse dafür zu durchlaufen sind (vgl. z.B. Galla & Martinuzzi 2004). Das Ziel des sozial-orientierten Informationsmanagements ist es letztlich, insbesondere das Management effizient mit den sozialen Informationen zu versorgen, die es für seine Entscheidungen benötigen. Diese Informationen können dann auch als Grundlage für das externe Reporting genutzt werden. Das heißt, dass die erste Aufgabe des Informationsmanagements darin besteht, die Informationsbedürfnisse seiner Anspruchsgruppen zu erfassen. Bezogen auf die externen Gruppen wird diese Aufgabe bis zu einem gewissen Grad im Prozess der Analyse der Sozialexponiertheit geleistet (vgl. Kapitel 4). Darüber hinaus fällt diese Aufgabe der Analyse (vgl. Teuscher et al. 2006) und zum Beispiel einer Kommunikationsabteilung oder dem Reporting (vgl. Winistörfer et al. 2006) zu. Dort werden gleichermaßen Informationen gesammelt, welche Informationsbedürfnisse bezüglich der Leistung des Unternehmens in der sozialen Dimension bestehen. Intern ist die wichtigste Anspruchsgruppe das Management. Das zentrale Bedürfnis dieser Gruppe besteht darin, Informationen über die Erfolgsrelevanz von Sozialthemen und den Stand des Unternehmens gegenüber diesen Themen (durch Indikatoren) zu erlangen. Auf dieser Grundlage kann dann die soziale Dimension bei unternehmerischen Entscheidungen berücksichtigt werden.

Zentrale Schritte des Prozesses stellen somit die Ermittlung der Relevanz sozialer Themen für den Unternehmenserfolg und die Entwicklung der Indikatoren dar. Darüber hinaus sind jedoch weitere Prozessschritte zu durchlaufen. Abb. 7 zeigt den Prozess im Überblick. Die einzelnen Prozessschritte werden dabei auch den vier Hauptschritten des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses PDCA (Plan, Do, Check Act; vgl. z.B. Kamiske & Brauer 2003, 293ff.) zugewiesen.

- In der *Planungsphase* werden die erfolgsrelevanten sozialen Themen als abzubildende Zielgrößen bestimmt.
- In der *Ausführungsphase* werden die Indikatoren gebildet und weitere erforderliche Managementmaßnahmen durchgeführt.
- In der *Überprüfungsphase* werden die Prozesse und Ergebnisse des Prozesses kontrolliert.
- In der *Verbesserungsphase* werden Maßnahmen zur Verbesserung des Informationsmanagementprozesses umgesetzt.

Im Anschluss an die Abbildung werden die einzelnen Prozessschritte in den Kapiteln 7.1 bis 7.7 erläutert.

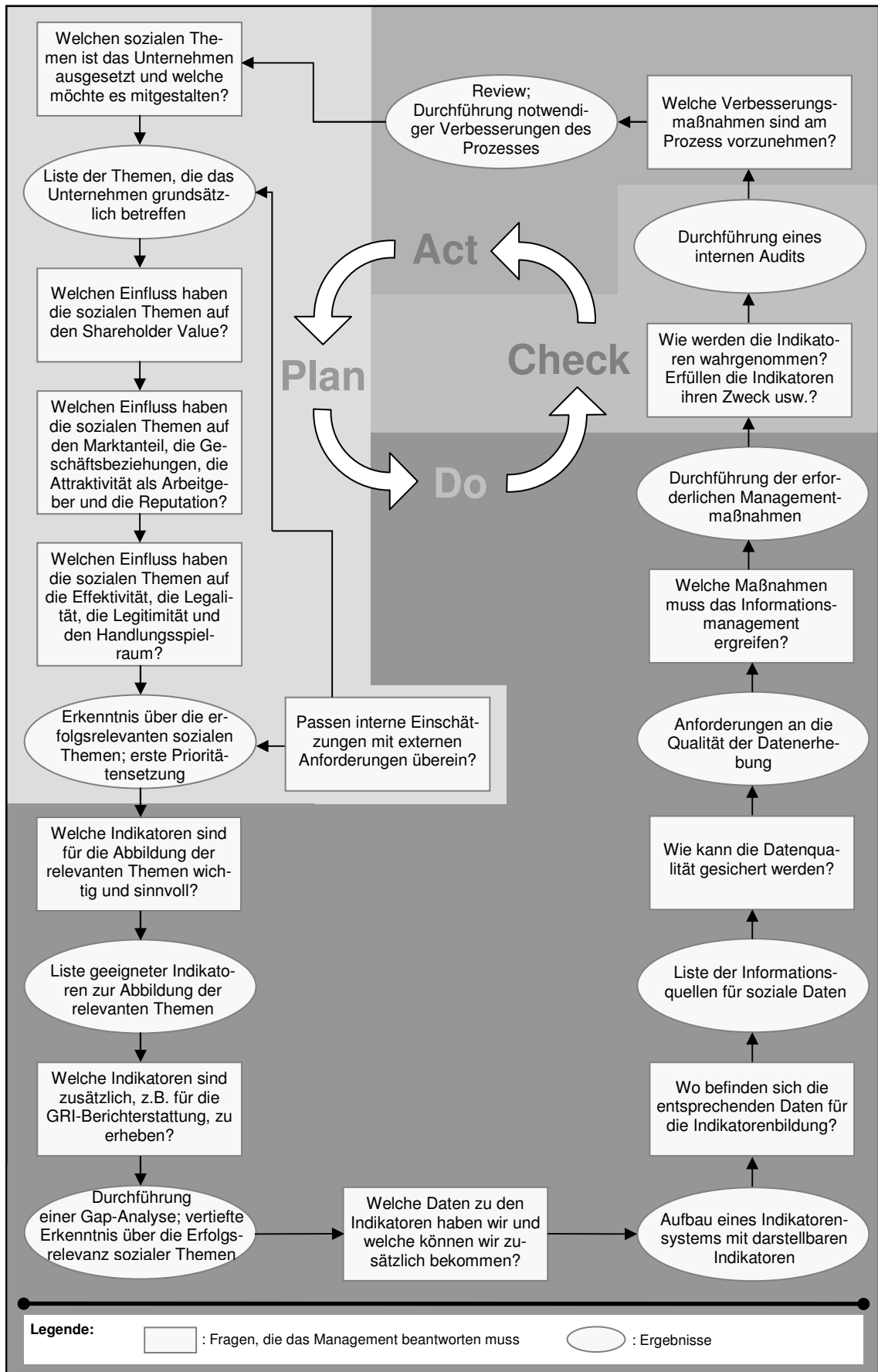


Abb. 7: Prozess des sozial orientierten Informationsmanagements

## 7.1 Erste Schritte im Informationsmanagementprozess

Der erste Schritt des Informationsmanagements besteht in der Aufbereitung von Informationen zur sozialen Exponiertheit des Unternehmens. Dieser Schritt stellt in der Praxis die Verzahnung zu einer umfassenden Analyse des Umfeldes dar (vgl. Teuscher et al. 2006; Kapitel 4).

Ist die Frage nach der grundsätzlichen sozialen Exponiertheit des Unternehmens beantwortet, muss das Informationsmanagement in einem nächsten Schritt, Antworten auf die Frage liefern, welche der identifizierten sozialen Themen für den Erfolg des Unternehmens relevant sind. Sei es, dass die Berücksichtigung dieser Themen bei unternehmerischen Entscheidungen hilft, Gefahren zu vermindern oder Chancen zu eröffnen. Dieser Prozessschritt wird im Kapitel 5 ausführlich erläutert. Anhand qualitativer Überlegungen, die in Hypothesen münden, wird die Relevanz aller identifizierten sozialen Themen systematisch überprüft. Gerade beim ersten Durchlauf dieses Schrittes wird die Analyse der Wirkungen auf rein qualitative Überlegungen fußen und mit einer entsprechenden Unsicherheit behaftet sein (Zu Unsicherheit und zu häufigen Fehlern bei der Bildung von Hypothesen vgl. z.B. Dörner 2005). Die Berücksichtigung der Ergebnisse zum Beispiel von breit angelegten wissenschaftlichen Studien kann helfen, zur Absicherung postulierter Auswirkungen von sozialen Themen auf unternehmerische Erfolgsfaktoren beizutragen. Eine Überprüfung der vermuteten Zusammenhänge ist erst auf der Basis der Entwicklung der festgelegten sozialen Indikatoren im Vergleich zum Beispiel zu finanziellen Indikatoren möglich.

An dieser Stelle ist zu prüfen, ob sich die Einordnung der Erfolgsrelevanz von sozialen Themen mit den externen Ansprüchen deckt, oder ob es einzelne Themen gibt, die bei Stakeholdern eine hohe Bedeutung genießen, denen jedoch im Unternehmen keine hohe Relevanz zugesprochen wird. Existiert ein solcher Fall, ist genau zu überprüfen, woher diese Differenz rührt und ob gegebenenfalls bei der qualitativen Bewertung der Erfolgsrelevanz des Sozialthemas wichtige Signale übersehen wurden.

Für die im Ergebnis als erfolgsrelevant eingestuften Sozialthemen muss das Informationsmanagement im dritten Schritt Indikatoren entwickeln, die den gegenwärtigen Ist-Stand des Unternehmens bezüglich der als wesentlich identifizierten Themen widerspiegeln und für deren Überwachung und Steuerung sinnvoll sind. Diesem Prozessschritt widmet sich Kapitel 6.

Zur Entwicklung der Indikatoren ist die Frage zu stellen, welche Indikatoren geeignet sind, ein Thema sinnvoll abzubilden und dadurch Entscheidungsrelevanz für das Management besitzen. Das Ergebnis stellt eine Liste mit Indikatoren dar, die für die Abbildung grundsätzlich zweckmäßig sind.

Die bisherigen Überlegungen sind daran ausgerichtet, dass das Informationsmanagement Indikatoren für die sozialen Themen entwickelt, die als erfolgsrelevant eingestuft wurden. Diese Sichtweise kann als *inside-out-perspective* (Schaltegger & Wagner 2006; 2005) beschrieben werden: ausgehend von der Unternehmensstrategie und der Analyse der Unternehmensrelevanz sozialer Themen werden die notwendigen Indikatoren aufgestellt. Die umgekehrte Sichtweise ist die *outside-in-perspective* (Schaltegger & Wagner 2006; 2005): Ein entsprechendes Vorgehen beginnt mit der Identifikation sozialer Themen, der Kommunikation der Unternehmensleistung zu diesen Themen und der Definition von themenbezogenen Messungen und

Maßnahmen. Das heißt, im ersten Fall stehen die internen und im zweiten Fall die externen Anforderungen im Vordergrund.

Im Rahmen des Informationsmanagements wird vorgeschlagen, die bisherige inside-out-Sichtweise um einen outside-in-Prozess zu ergänzen, um dadurch die existierenden Standardisierungen zum Beispiel in der Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. GRI 2002) und deren Indikatoranforderungen berücksichtigen zu können. Das heißt, in einzelnen Fällen kann es von Unternehmensinteresse sein, auch Indikatoren aufzustellen, die nicht erfolgsrelevante Themen abbilden, die jedoch von internen oder externen Anspruchsgruppen benötigt werden. Dabei kann es sich zum Beispiel handeln um:

- Indikatoren für die „in accordance“-Berichterstattung nach GRI (vgl. GRI 2002)
- Indikatoren für die Beantwortung von Sozial- oder Nachhaltigkeitsratings zum Beispiel von Banken oder Ratingorganisationen (vgl. z.B. Plinke 2003; SAM Research 2004)
- Indikatoren für die Zertifizierung nach dem Sozialstandard SA 8.000 (vgl. Leipziger 2001; SAI 2001)

In diesen Fällen ist die Art des Indikators häufig bereits durch den Informationsnachfrager vorgegeben. Ein solcher Nachfrager kann zum Beispiel die interne Kommunikationsabteilung sein, die aufgrund der Unternehmensstrategie eine Berichterstattung nach GRI aufbauen will. Die Richtlinien von GRI (2002) geben klare Vorgaben, welche Indikatoren eine den Richtlinien entsprechende Nachhaltigkeitsberichterstattung beinhalten soll. Folglich muss das Informationsmanagement eines Unternehmens in diesem Fall eine Gap-Analyse zwischen den bereits ausgewählten Indikatoren für die erfolgsrelevanten Themen und den von der Kommunikationsabteilung für die GRI-Berichterstattung benötigten Indikatoren durchführen. Im Ergebnis erhält das Informationsmanagement dadurch einen Überblick darüber, welche Indikatoren zusätzlich zu erstellen und im Indikatorensystem (vgl. Kapitel 7.2) zu berücksichtigen sind.

Dieser Prozessschritt liefert somit im Ergebnis neben den Indikatoren für die erfolgsrelevanten Themen (Zielgruppe: Management) Indikatoren, die im weiteren Sinne von Relevanz sind, sei es für andere interne Gruppen oder externe Stakeholder.

Im darauf folgenden Schritt wird überprüft, welche der für die Indikatorenbildung benötigten Daten vorliegen und welche zusätzlich beschafft werden können. Das heißt, in diesem Schritt werden die Indikatoren wieder verworfen, für deren Bildung zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine Rohdaten existieren oder beschafft werden können. Dies schließt jedoch eine zukünftige Anwendung der Indikatoren nicht grundsätzlich aus, da gegebenenfalls nur die entsprechenden Daten zukünftig in die betrieblichen Informationssysteme eingespeist werden müssen. Beispielsweise ist es denkbar, dass ein Unternehmen zwar Angaben über die Anzahl betriebsinterner Beschwerden sammelt, diese bisher jedoch nicht nach Schwere-Kategorien oder nach Themenbereichen differenziert. Eine differenzierte Sammlung der Beschwerden würde zukünftig zum Beispiel auch eine Zuordnung der Beschwerden wegen Diskriminierung, Bestechung, Sicherheitsstandards usw. ermöglichen. Die Sammlung und Zusammenstellung der Daten als Grundlage für die Indikatorenbildung ist ein Prozess, der sich über mehrere Jahre erstrecken kann. Irgendwann ist dann der Nutzen noch detaillierterer sozialer Informationen aufgrund der dafür einzusetzenden Kosten nicht mehr gegeben (vgl. auch Schaltegger et al. 2003, 324).

## 7.2 Aufbau des Indikatorensystems

Aufbauend auf der Beantwortung der Frage nach vorhandenen und beschaffbaren Informationen kann ein Indikatorensystem (vgl. Kapitel 6) mit tatsächlich darstellbaren Indikatoren aufgestellt werden. Wie in Kapitel 7.1 dargestellt, besteht ein umfassendes Sozialindikatorensystem nicht nur aus den Indikatoren zu den erfolgsrelevanten Sozialthemen, sondern kann darüber hinaus auch noch weitere Indikatoren zum Beispiel für interne Prozesse oder die Kommunikation mit Stakeholdern enthalten.

Die Frage die sich hieran anschließt, ist die nach der Struktur des Indikatorensystems. Indikatorensysteme lassen sich grundsätzlich in Rechensysteme, Ordnungssysteme (Klassifizierungssysteme) und Ursache-Wirkung-Systeme unterscheiden (vgl. Ester 1994, 247; Weber, J. 2002, 199ff.; Weber, M. 2002, 37ff.). Die Besonderheit des Rechensystems liegt darin, dass die Indikatoren durch Rechenschritte in Beziehung gesetzt werden und insofern voraussetzen, dass sich die abzubildenden Themen quantifizieren lassen. Wie bereits geschildert, ist das bei sozialen Prinzipien und Prozessen in der Praxis kaum sinnvoll möglich und auch soziale Wirkungen entziehen sich teilweise einer zweckmäßigen quantitativen Darstellung (Plinke 2003, 1; Carroll 2000, 473f.; Empacher & Kluge 1999, 88; Epstein & Roy 2001, 487; Schaltegger & Wagner 2003, 10). Die Schwächen dieser Art der Kennzahlenverknüpfung haben gerade auch zur Entwicklung der anderen beiden Arten beigetragen (vgl. auch Weber, J. 2002, 202).

Umweltkennzahlensysteme verfolgen beispielsweise primär den Ansatz der Ordnungssysteme, da sich Umweltkennzahlen nur aufwendig mathematisch verknüpfen lassen und daher die Kennzahlen stattdessen zu verschiedenen Sachverhalten zusammengefasst werden (vgl. BMU & UBA 1997, 5; zur mathematischen Verknüpfung vgl. z.B. Ritthoff et al. 2002; Schmidt-Bleek 2000). Weitere Beispiele für ein Klassifizierungs- beziehungsweise Ordnungssysteme sind das European Foundation for Quality Management-Modell (EFQM-Modell) und das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem (RL-System) (vgl. Ester 1994, 247; Weber, J. 2002, 199; vgl. auch EFQM 2003a; EFQM 2003b; Reichmann 2001). Das EFQM-Modell ist eine Rahmenstruktur zur Bewertung und Verbesserung von Organisationen. Mit dem Modell wird das Ziel einer nachhaltigen Excellence angestrebt (vgl. EFQM 2003a, 3). Die Prämisse des Ansatzes lautet folgendermaßen: „Exzellente Ergebnisse (1) im Hinblick auf Leistung, Kunden (2), Mitarbeiter (3) und Gesellschaft (4) werden durch eine Führung (5) erzielt, die Politik und Strategie (6) mit Hilfe der Mitarbeiter (7), Partnerschaften und Ressourcen (8) sowie der Prozesse (9) umgesetzt“ (EFQM 2003b). Diese neun Kriterien stellen entsprechend die grundlegende Ordnung des Ansatzes dar.

Das RL-System soll entscheidungsrelevante Informationen für den Planungs- und Kontrollprozess liefern. Zentrale Kenngrößen stellen der Erfolg und die Liquidität dar. Alle weiteren Kennzahlen sind in einem allgemeinen Teil und einem Sonderteil auf diese Größen ausgerichtet und werden in ihren wechselseitigen Zusammenhängen dargestellt (vgl. Reichmann 2001, 32f.).

Ursache-Wirkung-Systeme wie die Sustainability Balanced Scorecard erlauben die sachlogische Verknüpfung von harten (finanziellen) und weichen Aspekten (z.B. ökologische und soziale Themen) (vgl. Schaltegger & Dyllick 2002; vgl. auch Kapitel 5.3.1).

Für ein soziales Indikatorensystem erscheint analog zum Umweltkennzahlensystem der Ansatz eines Ordnungssystems am besten geeignet. Einen Vorschlag zur Strukturierung zeigt Abb. 8.

Die darin aufgeführten sozialen Themen sind keineswegs umfassend, sondern stellen Beispiele dar, um die Struktur zu verdeutlichen. Darüber hinaus ist auch die Zuordnung der sozialen Themen nur als Beispiel zu verstehen.

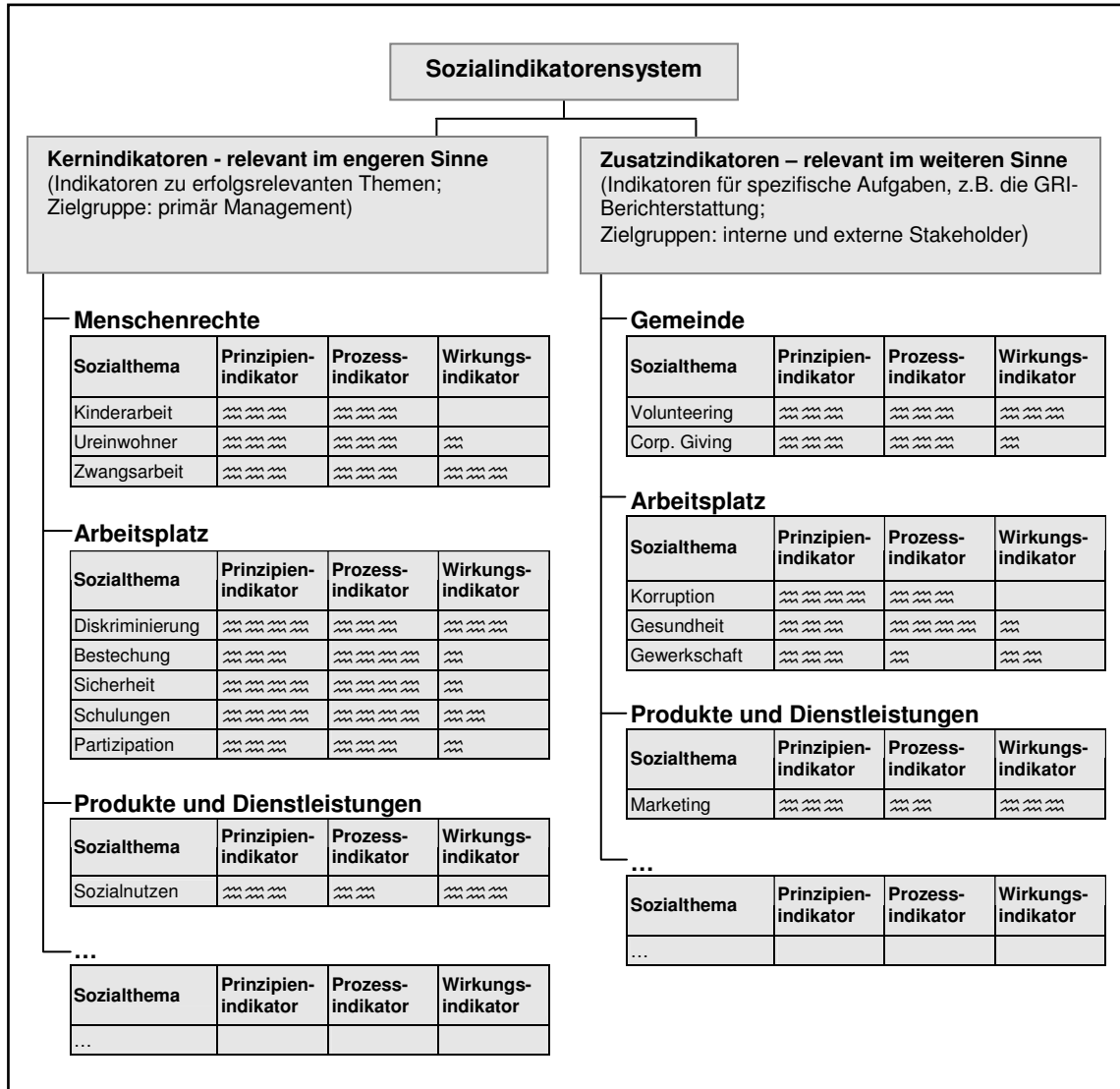


Abb. 8: Beispiel eines Sozialindikatorensystems

In dem Indikatorensystem werden die Indikatoren für die Abbildung der erfolgsrelevanten Themen (*Kernindikatoren*) von den *Zusatzindikatoren*, die keine direkte Entscheidungsrelevanz für das Management besitzen, getrennt aufgeführt. Um darüber hinaus auch die Übersichtlichkeit innerhalb der Indikatoren zu erhöhen, werden diese zu Themengruppen (Handlungsfeldern) zusammengefasst. Für die Zusammenfassung der Themen existiert in der Literatur kein einheitliches Bild (vgl. Kapitel 6.3). Die Art der Zusammenfassung der Themen zu Handlungsfeldern ist somit von den spezifischen Bedingungen und Denkweisen im jeweiligen Unternehmen abhängig. Für ein Unternehmen, das zum Beispiel sein Reporting an GRI anlehnt, kann



eine den GRI-Richtlinien entsprechende Strukturierung des Indikatorensystems sinnvoll sein. Eine Zuweisung der Indikatoren zu den verschiedenen Umfeldern des Unternehmens (vgl. Abb. 1) erscheint hingegen nicht sinnvoll, da soziale Themen nicht zwangsläufig nur einem Umfeld zugeordnet werden können. So kann zum Beispiel das Thema „Diskriminierung“ im juristischen, soziokulturellen und marktlichen Umfeld von Bedeutung sein. Eine derartige Strukturierung würde daher aufgrund von Doppel- oder Mehrfachzuweisungen eines Sozialthemas die Übersichtlichkeit des Indikatorensystems verschlechtern.

Nachdem in diesem Kapitel die Darstellung der Indikatoren in einem Indikatorensystem dargestellt wurde, behandelt Kapitel 7.3 die Identifikation der Informationsquellen.

### **7.3 Identifikation der Informationsquellen**

Für alle im Indikatorensystem aufgestellten Indikatoren sind im nächsten Schritt des Informationsmanagementprozesses die Informationsquellen für die Rohdaten zu identifizieren und die Datenlieferung zu organisieren. Informationsquellen können sich sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens befinden. Einen Überblick über Quellen sozialbezogener Informationen liefert Abb. 9.

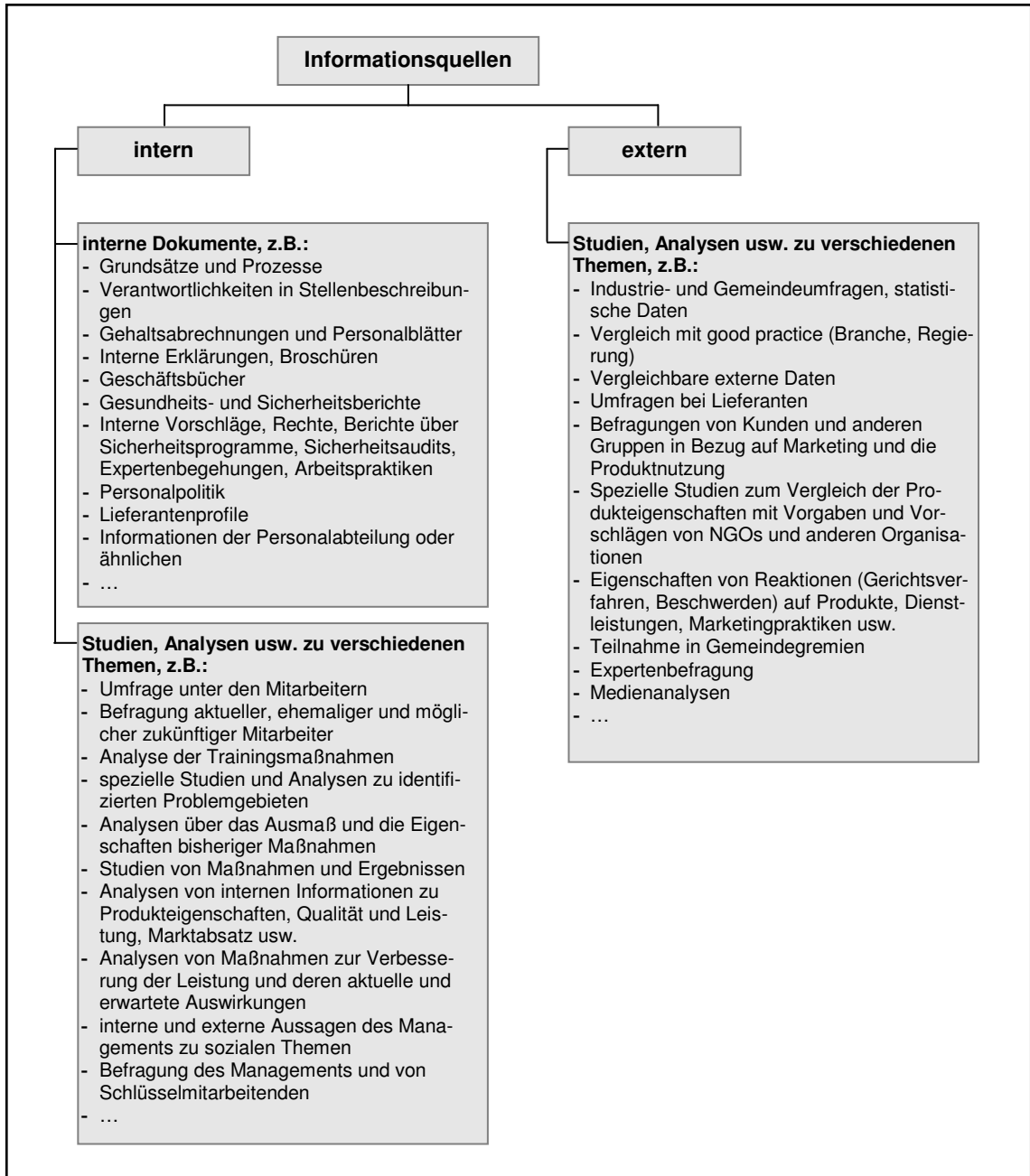


Abb. 9: Quellen sozialer Informationen (Quelle: aufbauend auf Committee on Social Measurement 1977)

Zweifellos lassen sich die Auflistungen noch erweitern. Ferner ist die Frage nach den Informationsquellen auch abhängig von der Unternehmensbranche oder der Unternehmensgröße. Während beispielsweise in Großunternehmen bestimmte Prinzipien und Prozesse schriftlich hinterlegt sind, kann es in Klein- und mittelständischen Unternehmen sein, dass Abläufe nur durch mündliche Arbeitsanweisungen geregelt sind (vgl. Herzig et al. 2003, 4). Eine nachvollziehbare und verifizierbare Erfassung entsprechender Informationen und die Darstellung durch Indikatoren sind in diesem Fall schwieriger.

Nach der Identifikation der Datenquellen sind in einem nächsten Schritt des Informationsmanagements Maßnahmen zur Qualitätssicherung der bereitgestellten Informationen und der Indikatorenbildung zu ergreifen. Das ist Inhalt des Kapitels 7.4.

#### **7.4 Qualitätssicherung der Informationssammlung und Indikatorenerstellung**

„Qualität im Informationsmanagement bedeutet, die zu erbringenden Leistungen auf die Bedürfnisse des Unternehmens auszurichten, die Abläufe zur Erbringung der Leistung kontinuierlich zu verbessern und die Wirtschaftlichkeit in der Leistungserstellung sicherzustellen“ (Wallmüller 1995, 57).

Das Informationsmanagement versorgt verschiedene Anspruchsgruppen, insbesondere das Top-Management, mit sozialen Informationen. Unter Berücksichtigung dieser Informationen (z.B. in Form von Indikatoren) werden Entscheidungen gefällt. Daher muss das Informationsmanagement sicherstellen, dass die kommunizierten Indikatoren ebenso wie alle weiteren Informationen inhaltlich richtig sind. Das heißt die Prozesse von der ersten Sammlung von Rohdaten bis zur Indikatorenbildung müssen bezüglich ihrer Qualität überwacht werden. Dies betrifft insbesondere auch die Informationsinfrastruktur, also die Soft- und Hardware mittels derer Informationen gesammelt und verarbeitet werden (vgl. z.B. Heinrich 1999, 19ff.). Es versteht sich von selbst, dass das sozial orientierte Informationssystem, das mit verschiedenen betrieblichen Systemen verbunden ist und aus diesen benötigte Daten sammelt und verarbeitet, einer kontinuierlichen Pflege bedarf (vgl. z.B. Wallmüller 1995, 64ff.; Weber, J. 2002, 99f.).

Auf die Qualität der Informationen selbst beziehungsweise auf die Kriterien, nach denen die Indikatorenbildung erfolgen sollte, wurde bereits in Kapitel 6.1 kurz eingegangen. Da im Informationsmanagement nicht alle Prozesse durch Informationstechnologien abgewickelt werden, so zum Beispiel die Ermittlung der Erfolgsrelevanz der Sozialthemen (vgl. Kapitel 5), ist ein entscheidendes Qualitätskriterium des Informationsmanagements die Objektivität (vgl. ähnlich Weber, J. 2002, 100). Das Informationsmanagement soll die oft übliche intuitive Willensbildung des Managements durch die Lieferung von sozialbezogenen Fakten hinterfragen (vgl. dazu z.B. Weber & Schäffer 2001, 77; Weber & Schäffer 1999, 207). Um folglich die Objektivität und somit auch Qualität im Rahmen zum Beispiel der Untersuchung der Erfolgsrelevanz sozialer Themen zu fördern, erscheint die Einrichtung einer multifunktional zusammengesetzten Projektgruppe sinnvoll. In dieser Gruppe sind Vertreter verschiedener Abteilungen und Ebenen beteiligt und folglich auch verschiedene Sichtweisen bezüglich der Relevanz sozialer Themen. Hierbei handelt es sich also um die Qualität des Prozesses zur Erfolgsrelevanzuntersuchung sozialer Themen. Die Prozessqualität hat in der Folge Auswirkungen auf die Produktqualität, also die Qualität der Informationen zu den Erfolgswirkungen sozialer Themen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Qualitätssicherung sowohl die Prozesse des Informationsmanagements betrifft als auch die Informationen selbst also zum Beispiel soziale Indikatoren (vgl. hierzu auch Heinrich 1999, 144f.).

## 7.5 Durchführung der Managementmaßnahmen

Aufbauend auf den bisher dargestellten Schritten des Informationsmanagementprozesses sind in dieser Phase die entsprechenden Maßnahmen zu ergreifen. Das heißt, das Informationsmanagement setzt weitere notwendige Maßnahmen um.

Das Informationsmanagement beschafft unter Berücksichtigung der Qualitätsanforderungen von den zuvor identifizierten Quellen die Rohdaten und speist diese in das Indikatorensystem ein. Die aufbereiteten Indikatoren sowie die Erkenntnisse über die erfolgsrelevanten Themen werden dem Management zur Entscheidungsunterstützung zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus muss der Zugang weiterer Gruppen, zum Beispiel der Kommunikationsabteilung, zum Indikatorensystem sichergestellt werden, damit diese die Informationen beispielsweise für Kommunikationszwecke einsetzen können. Das heißt, in dieser Phase werden vor allem auch die Maßnahmen der Informationsnachfrager (Management, Kommunikationsabteilung usw.) auf der Grundlage der vom Informationsmanagement gelieferten Informationen durchgeführt. Diese Maßnahmen sind jedoch nicht Bestandteil des Informationsmanagementprozesses.

Im folgenden Kapitel 7.6 wird das Audit des Informationsmanagements kurz vorgestellt.

## 7.6 Audit des Informationsmanagements

Das interne Audit dient der Betrachtung und Überwachung des Prozesses und der erbrachten Leistungen des Informationsmanagements. Es ist im engeren Sinne ein Instrument für den Soll-Ist-Vergleich (vgl. BMU & BDI 2002, 25).

Die Fragen, die das Audit beantworten soll, sind unter anderem folgende:

- Wie bewerten interne und externe Informationsnachfrager die Indikatoren?
- Erfüllen die gelieferten Indikatoren ihren Zweck, das heißt dienen sie der Entscheidungsfindung interner und externer Anspruchsgruppen?
- Erfolgen die Abläufe des Informationsmanagements wie gefordert?
- Harmoniert das Informationssystem mit anderen betrieblichen Systemen?
- Ist die Qualität der Informationen gesichert?
- Bestätigen die Indikatoren die postulierten Zusammenhänge zwischen sozialen Themen und dem Unternehmenserfolg?

In diesem Rahmen können Checklisten zum Einsatz kommen. Checklisten dienen der einfachen Identifikation von Schwachstellen oder auch Chancen zur Verbesserung von Abläufen und Resultaten (vgl. ähnlich BMU & BDI 2002, 37).

Das zentrale Ziel des Audit ist es, die Grundlage für eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse und der Ergebnisse (z.B. Indikatoren) des Informationsmanagements zu schaffen. Dieser kontinuierlichen Verbesserung widmet sich Kapitel 7.7.

## 7.7 Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen

Durch den vorangegangenen Prozessschritt, in dem der Informationsmanagementprozess und die Ergebnisse auditiert wurden, können Schwachstellen des Prozesses identifiziert werden. In der nun anschließenden Verbesserungsphase geht es darum, Möglichkeiten zur Vermeidung dieser Schwachstellen zu identifizieren und umzusetzen.

Ein zentraler Schritt ist dabei die Durchführung eines (Management-)Reviews. Review-Treffen, in diesem Fall zwischen den Informationslieferanten und dem Management des Unternehmens, sind auch in anderen Zusammenhängen typische Elemente eines Managementprozesses. Reviews dienen dem Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten und der Bewertung von Ergebnissen (vgl. z.B. Galla & Martinuzzi 2004; Novartis AG 2005b).

Gleichermaßen sind auch Feedbackschlaufen mit den Stakeholdergruppen des Unternehmens unerlässlich, um zu erfahren, ob die zum Beispiel über einen Sozial- oder Nachhaltigkeitsbericht gelieferten Indikatoren den Ansprüchen der Stakeholder gerecht werden. Diese Überprüfung kann zum Beispiel in Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung erfolgen.

Die folgenden Beispiele sollen das Zusammenspiel von Audit und Review beziehungsweise Verbesserungsmaßnahmen illustrieren.

Beispielsweise kann ein internes Audit gezeigt haben, dass die Hypothesen, die zur Identifikation der erfolgsrelevanten sozialen Themen geführt haben, fehlerbehaftet sind. Dies kann zum Beispiel daran liegen, dass die Zusammensetzung der Gruppe, die die Hypothesen aufgestellt hat, nicht sinnvoll war oder einzelnen Meinungen zu wenig Gewicht eingeräumt worden ist. In diesem Fall ist eine denkbare Verbesserungsmöglichkeit, die Auswahlkriterien für die Teamzusammensetzung zu ändern.

Ein weiteres identifiziertes Problem kann sein, dass bei der Hypothesenaufstellung zu wenig auf bereits bestehende Studien und Untersuchungen zur Thematik zurückgegriffen wurde. Das heißt, bestimmte Hypothesen wären anders ausgefallen, wenn zu Beginn zum Beispiel eine entsprechende Literaturrecherche stattgefunden hätte. Eine mögliche Verbesserungsmaßnahme kann hier sein, einem Mitarbeiter des Informationsmanagements die entsprechende Aufgabe zuzuweisen.

Darüber hinaus kann es sein, dass die Informationsweitergabe in verschiedene Richtungen nicht läuft, sei es, weil mit unterschiedlicher und nicht kompatibler Software gearbeitet wird oder schlicht die Zusammenarbeit zwischen Informationsmanagement und anderen Unternehmensabteilungen nicht funktioniert und die gewünschten Informationen nicht mit den gelieferten Informationen übereinstimmen. In diesen Fällen können zum Beispiel unternehmensinterne Handlungsanweisungen, Richtlinien oder Kommunikationsschulungen hilfreich sein.

Die dargestellten Fälle sollen nur als Beispiele dienen. Die Liste potenzieller Schwachstellen im Prozessablauf ließ sich noch deutlich erweitern. Ziel dieses Abschnitts ist es gewesen, die Bedeutung von Verbesserungsmaßnahmen aufzuzeigen. Wenn nach dem Audit nicht tatsächlich an der Verbesserung des Informationsmanagements gearbeitet wird, bleibt der Nutzen des ganzen Prozesses beschränkt. Es ist kaum davon auszugehen, dass der Prozess und die gelieferten Ergebnisse von Beginn an den gesteckten Anforderungen entsprechen. Daher ist es notwendig kontinuierlich in kleinen Schritten an der Verbesserung der Abläufe zu arbeiten.

Wie bei anderen Unternehmensprozessen gilt dies gleichermaßen auch für das Informationsmanagement.

Nach dem Durchlaufen des Verbesserungsschrittes, beginnt der Prozess der Informationsmanagements wieder mit der Analyse der Sozialexponiertheit.

## 8 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel des Papiers war die Darstellung einer Methodik, die den Unternehmen ermöglicht, die erfolgsrelevanten sozialen Themen aufbauend auf der Ermittlung der sozialen Exponiertheit zu identifizieren. Die Darstellung dieser Themen durch Indikatoren war ein weiteres Ziel des Papiers. Diese beiden Schwerpunkte wurden in den Prozess eines sozial orientierten Informationsmanagements eingebunden.

In Kapitel 3 werden aufbauend auf einer kurzen Darstellung des Informationsmanagements Schlussfolgerungen für das Management sozialer Informationen abgeleitet. Nach einem bewusst kurz gehaltenen Abriss zur sozialen Exponiertheit von Unternehmen in Kapitel 4, die an anderer Stelle ausführlich diskutiert wird, werden im anschließenden Kapitel 5 aufbauend auf den Ansatz der sozioökonomischen Rationalität neun Erfolgskriterien abgeleitet, denen Unternehmen genügen müssen. Im Umfeld identifizierte Sozialthemen werden diesen Erfolgskriterien systematisch gegenüber gestellt und dadurch deren spezifische Relevanz für das Unternehmen ermittelt. Die Möglichkeiten der Bildung sozialer Indikatoren werden ausführlich in Kapitel 6 dargestellt. In Kapitel 7 wird der gesamte Prozess des Informationsmanagements vorgestellt, in den die Elemente der Relevanzuntersuchung sozialer Themen und die Indikatorenbildung eingebunden sind.

Die Entfaltung der Wirkung des sozial orientierten Informationsmanagements ist davon abhängig, dass in dem Unternehmen eine klare Unternehmenspolitik zur Übernahme der sozialen Verantwortung existiert. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Nutzen der Methodik durch eine instrumentalisierte Nutzung zur reinen Außendarstellung gegenüber Stakeholdern verwässert wird. Gerade unter diesem Aspekt ist die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses von besonderer Bedeutung.

Ein weiterer Punkt ist die Integration des Prozesses in ein integriertes Managementsystem. Sozial orientiertes Informationsmanagement erfüllt, ebenso wie das konventionelle betriebliche Informationsmanagement, eine Querschnitts- und Unterstützungsfunktion. Im Rahmen des St. Galler Managementmodells kann es daher den Unterstützungsprozessen zugeordnet werden (vgl. Rüegg-Stürm 2003, 75).

Der Nutzen des Diskussionspapiers ist darin zu sehen, dass mit dem dargestellten Ansatz des sozial orientierten Informationsmanagements Unternehmen eine Möglichkeit gegeben wird, soziale Informationen systematisch zu managen und darauf aufbauend soziale Aspekte bei unternehmerischen Entscheidungen entsprechend ihrer Relevanz für den Unternehmenserfolg zu berücksichtigen. Die Methodik zur Untersuchung der Relevanz sozialer Themen unterstützt verantwortliche Personen in einem Unternehmen dabei, von den insgesamt im Unternehmen und im Unternehmensumfeld identifizierten Themen diejenigen sozialen Themen zu identifizieren, die für den Erfolg des Unternehmens tatsächlich bedeutend sind. Als Ergebnis kann dadurch entsprechend die Anzahl der Themen reduziert werden, für die im Anschluss zu ihrer Überwachung und Steuerung Indikatoren zu bilden sind.

Hinsichtlich der Indikatorenbildung konnten verschiedene Schwierigkeiten aber auch Lösungswege zum Umgehen dieser Probleme aufgezeigt werden. So wird gezeigt, dass sich neben quantitativen Indikatoren auch qualitative Indikatoren bilden lassen, die verantwortliche Personen bei der Steuerung von sozialen Themen im Unternehmenskontext unterstützen können.

Eine weitere wesentliche Aussage besteht darin, dass für die Steuerung sozialer Themen im Unternehmenskontext die Abbildung von Wirkungsindikatoren nicht ausreicht. Für ein zielgerichtetes Steuern müssen Indikatoren zu den Wirkungen und auch zu den dahinter stehenden Prinzipien und Prozessen im Unternehmen ineinander greifen. Entsprechend werden verschiedene Möglichkeiten zur Indikatorenbildung in den drei Dimensionen Prinzipien, Prozesse, Wirkungen aufgezeigt. Ferner kann festgehalten werden, dass die entwickelte Methodik der Untersuchung der Erfolgsrelevanz sozialer Themen sich grundsätzlich auch auf ökologische Themen übertragen lässt.

Die entwickelten Methoden stellen einen Mosaikstein auf dem Weg hin zu einem systematischen und umfassenden Management der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit dar. Weiterer Forschungsbedarf kann in einer stärkeren Integration der entwickelten Methoden in bestehende Managementansätze gesehen werden. Ferner ist wünschenswert, dass die theoretisch hergeleiteten Methoden in Fallstudien auf ihre tatsächliche Praktikabilität hin überprüft werden. Dabei sind gerade auch die identifizierten Erfolgsfaktoren hinsichtlich ihrer jeweiligen Notwendigkeit und ihrer Vollständigkeit insgesamt auf den Prüfstand zu stellen. Schließlich ist anzustreben, dass durch empirische Studien Zusammenhänge sozialer Themen mit dem Unternehmenserfolg branchen- und regionsabhängig untersucht werden. Diese Ergebnisse könnten helfen, unternehmensspezifische Hypothesen über die Erfolgsrelevanz sozialer Themen stärker abzusichern.





## Glossar

| Begriffe                                | Erklärungen  |
|---|--|
| Anspruchsgruppen<br>(engl. Stakeholder) | Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind alle Gruppen oder Individuen, die das Unternehmen beeinflussen können oder von der Erreichung der Unternehmensziele beeinflusst werden (Freeman 1984, 46).   |
| Corporate Social Performance            | “A business organization’s configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm’s societal relationships” (vgl. Wood 1991, 2).   |
| Dimension, soziale                      | Die <i>soziale Dimension</i> ist neben der ökologischen und der ökonomischen einer der drei Pfeiler der → <i>nachhaltigen Entwicklung</i> . Die <i>soziale Dimension</i> unternehmerischen Handelns umfasst alle Wechselwirkungen einer Unternehmung mit der → <i>sozialen Umwelt</i> .  |
| Erfolgsfaktor                           | Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens. Je besser es einem Unternehmen gelingt, unternehmerische Erfolgsfaktoren ausreichend zu berücksichtigen, desto wahrscheinlicher ist der → <i>Unternehmenserfolg</i> .   |
| Indikator                               | Ein Indikator kann definiert werden als „die spezifische Messung eines individuellen Aspekts, der dazu beiträgt eine Leistung zu verfolgen und zu demonstrieren. Sie sind oft, aber nicht immer, „quantitativ“ (GRI 2002, 77).   |
| Indikatorensystem                       | Ein Indikatorensystem ist analog zur Definition eines Kennzahlensystems als eine Zusammenstellung von quantitativen und qualitativen Variablen zu verstehen, wobei die einzelnen Indikatoren in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind (vgl. Reichmann & Lachnit 1977, 45 zit. in Reichmann 2001, 23). |
| Informationen, soziale                  | Zweckbezogenes unternehmerisches Wissen über die → <i>sozialen Wirkungen</i> und die ihnen zugrunde liegenden → <i>Prinzipien</i> und → <i>Prozesse</i> des Unternehmens.  |
| Informationsmanagement                  | Informationsmanagement umfasst nicht nur die Verwaltung großer Datenmengen, sondern vor allem auch die Schaffung von zweckorientiertem Wissen, um messbare Ziele zu erreichen und zur Wertsteigerung beizutragen. Wissen zu schaffen bedeutet dabei vor allem die Sammlung, Analyse und Kommunikation von Informationen zu speziellen Zielen (Schaltegger & Burritt 2000, 404).                                    |
| Kennzahl                                | Kennzahlen sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen“ (Weber, J. 2002, 187).  |
| Leistung, soziale                       | Die Gesamtheit der → <i>sozialen Wirkungen</i> von Unternehmungen sowie die Gestaltung der → <i>Prinzipien</i> , → <i>Prozesse</i> , Strategien und Programme zu deren Steuerung (in Anlehnung an Wood 1991).  |
| Nachhaltige Entwicklung                 | „Entwicklung, die den gegenwärtigen Bedarf zu decken vermag, ohne gleichzeitig späteren Generationen die Möglichkeit zur Deckung des ihren zu verbauen“ (Hauff 1987, 9f.).   |
| Prinzipien, soziale                     | Grundsätze, denen ein Wahrheitsgehalt zugesprochen wird, oder grundlegende Werte, die Menschen zu Handlungen motivieren (vgl. Hoffmann et al. 1997, 103; Wood 1991, 4). Sie sind Bestandteil der → <i>sozialen Leistung</i> von Unternehmungen.  |
| Prozesse, soziale                       | Handlungen, Tätigkeiten, Vorgehensweisen beziehungsweise Abläufe und Massnahmen in Unternehmungen, die zur Steuerung der → <i>sozialen Wirkungen</i> dienen. Sie sind Bestandteil der → <i>sozialen Leistung</i> von Unternehmungen.   |
| Reputation                              | Die Summe der Wahrnehmungen der relevanten Stakeholder des Unternehmens hinsichtlich der Produkte, Leistungen, Organisation usw. (vgl. Fombrun & Wiedmann 2001, 3).  |
| Shareholder Value                       | Der Shareholder Value entspricht dem Unternehmenswert abzüglich des Fremdkapitals, wobei sich der Unternehmenswert aus dem heutigen Wert der zukünftig frei verfügbaren Geldflüsse (Free Cash Flows) berechnet (vgl. Figge 2001, 13f.).  |
| Sustainability Balanced Scorecard       | Kennzahlen- und Managementsystem, das finanzielle Aspekte mit weichen Faktoren über Ursache-Wirkungszusammenhänge kausal verbindet und auf die Strategie eines Unternehmens ausrichtet (vgl. Hahn et al. 2002, 20f.; Kaplan & Norton 1997, 7f.).   |

|                    |   |
|--------------------|---|
| Thema, soziales    | Engl. issue, social. Ein konflikträchtiger Sachverhalt der Beziehung einer Unternehmung zu seinen → <i>Anspruchsgruppen</i> , der die → <i>soziale Dimension</i> betrifft (in Anlehnung an Röttger 2003, 15).                               |
| Umwelt, soziale    | Die soziale Umwelt gehört neben der ökonomischen, der technologischen und der ökologischen Umwelt zu den klassischen Umweltsphären von Unternehmungen. Sie betrifft den Menschen als Individuum und in der Gemeinschaft (Thommen 1993, 48). |
| Unternehmenserfolg | Das effektive Erreichen strategischer Ziele eines Unternehmens (vgl. Schaltegger & Wagner 2005).  |
| Wirkungen, soziale | Ergebnisse der sozialen Prinzipien und Prozesse. Sie wirken auf verschiedene gesellschaftliche Akteure.   |

---

## Literaturverzeichnis

- Agle, B. R. & Kelley, P. C. (2001): "Ensuring Validity in the Measurement of Corporate Social Performance: Lessons from Corporate United Way and PAC Campaigns", *Journal of Business Ethics*, 31 (3), 271-284.
- Arhelger, E. (2004): DaimlerChrysler - Der betriebliche Umweltindex (BUX). Powerpoint Präsentation aus dem Workshop Nutzen betrieblicher Umweltkennzahlen in Hamburg 2004. Download unter [www.fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/stadtentwicklung-umwelt/umwelt/betriebe/umweltpartnerschaft/fachthemen/bux.html](http://www.fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/stadtentwicklung-umwelt/umwelt/betriebe/umweltpartnerschaft/fachthemen/bux.html) (Stand: 7.3.2005).
- Backhaus, K. B.; Stone, B. A. & Heiner, K. (2002): "Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness", *Business & Society*, 41 (3), 292-318.
- Barber, F.; Heidecker, M. & Flatz, A. (2004): "Wie Personalführung die Performance beeinflusst", *SAM Insight*, (1), 3-5.
- Bareja, S. (2003): *Social Accounting & Reporting in Corporate Sector*. Neu Dehli: Inter India Publishing.
- Becker, G. S. (1995): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press, 3. Auflage (Nachdruck).
- Berman, S. L.; Wicks, A. C.; Kotha, S. & Jones, T. M. (1999): "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 42 (5), 488-505.
- Bernsdorf, W. (Hrsg.) (1969): *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Biethahn, J.; Mucksch, H. & Ruf, W. (2004): *Ganzheitliches Informationsmanagement. Band I: Grundlagen*. München et al.: Oldenbourg, 6. Auflage.
- BITC (Business in the Community) (2003): *Indicators that Count. Social and Environmental Indicators - A Model for Reporting Impact*. Download unter [www.bitc.org.uk/resources/publications/winning.html](http://www.bitc.org.uk/resources/publications/winning.html) (Stand: 10.11.2004).
- BITC (Business in the Community) (2000): *Winning with Integrity. A Guide to Social Responsibility*. Download der Kapitel unter [www.bitc.org.uk/resources/publications/winning.html](http://www.bitc.org.uk/resources/publications/winning.html) (Stand: 10.11.2004).
- BMU & BDI (Bundesministerium für Umwelt Naturschutz und Reaktorsicherheit & Bundesverband der Deutschen Industrie) (Hrsg.) (2002): *Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung*. Berlin/Lüneburg: BMU/CSM.
- BMU & UBA (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit & Umweltbundesamt) (2001): *Handbuch Umweltcontrolling*. München: Vahlen.
- BMU & UBA (Bundesministerium für Umwelt Naturschutz und Reaktorsicherheit & Umweltbundesamt) (1997): *Leitfaden betriebliche Umweltkennzahlen*. Bonn: BMU/UBA.
- Bounfour, A. (2003): *The Management of Intangibles: The Organisation's most Valuable Assets*. London et al.: Routledge.
- Butz, C. & Plattner, A. (1999): *Nachhaltige Aktienanlagen: Eine Analyse der Rendite in Abhängigkeit von Umwelt- und Sozialkriterien*. Basel: Bank Sarasin.
- Carroll, A. B. (2000): "A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement", *Business & Society*, 39 (4), 466-478.
- Clarkson, M. B. E. (1995): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.

- Clausen, J. (1998): "Umweltkennzahlen als Steuerungsinstrument für das nachhaltige Wirtschaften von Unternehmen", in: Seidel, E.; Clausen, J. & Seifert, E. K. (Hrsg.): Umweltkennzahlen. München: Vahlen, 33-70.
- Committee on Social Measurement (1977): The Measurement of Corporate Social Performance. Determining the Impact of Business Actions on Areas of Social Concern. New York: Aicpa.
- Davenport, K. (2000): "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it", Business & Society, 39 (2), 210-219.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995): "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", Academy of Management Review, 20 (1), 65-91.
- Dörner, D. (2005): Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 4. Auflage.
- Dubielzig, F. & Schaltegger, S. (2005a): "Corporate Citizenship", in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, 235-238.
- Dubielzig, F. & Schaltegger, S. (2005b): "Corporate Social Responsibility", in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, 240-243.
- Duden (1999): Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Band 8. Mannheim et al.: Dudenverlag, 3. Auflage.
- Dürr, A.; Fichter, M.; Korthals, K.; Lerch, F.; Manning, S.; Roberts, A.; Staeglich, D.; Sydow, J. & Wachsen, C. (2001): Soziale Verantwortlichkeit in globalen Produktionsnetzwerken: Erkenntnisse aus der Bekleidungsindustrie. Freie Universität Berlin. Download unter [www.polwiss.fu-berlin.de/osi/tu/download/projekt.pdf](http://www.polwiss.fu-berlin.de/osi/tu/download/projekt.pdf) (Stand: 22.7.2005).
- EFQM (2003a): EFQM - Die Grundkonzepte der Excellence. Brüssel: EFQM. Download unter [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (Stand: 20.10.2004).
- EFQM (2003b): EFQM - Excellence einführen. Brüssel: EFQM. Download unter [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (Stand: 20.10.2004).
- Empacher, C. & Kluge, T. (1999): "Die Integration der sozialen Dimension in eine nachhaltige Unternehmenspolitik", UmweltWirtschaftsForum, 7 (1), 87-91.
- Empacher, C. & Wehling, P. (1999): Indikatoren sozialer Nachhaltigkeit. ISOE Diskussions-Papiere 13. Frankfurt am Main: ISOE.
- Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlussbericht. Bonn: Deutscher Bundestag.
- Epstein, M. J. & Birchard, B. (1999): Counting what Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage. Reading: Perseus Books.
- Epstein, M. J. & Roy, M.-J. (2003): "Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles", Journal of General Management, 29 (1), 15-31.
- Epstein, M. J. & Roy, M.-J. (2001): "Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers", Long Range Planning, 34 585-604.
- Ester, R. M. (1994): "Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Unentbehrliche Führungstechniken zur Unternehmenssteuerung", Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 43 (5), 246-249.
- Ethos Institut (2003): Ethos Indicators. Ethos Corporate Social Responsibility Indicators. Sao Paulo: Ethos Institut.

- 
- Fank, M. (2001): Einführung in das Informationsmanagement: Grundlagen, Methoden, Konzepte. München et al.: Oldenbourg, 2. Auflage.
- Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: CSM.
- Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement: Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt am Main: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PwC und CSM.
- Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix: Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: CSM.
- Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist 'Stakeholder Value'? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Universität Lüneburg.
- Fombrun, C. J. (1996): Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. & Wiedmann, K.-P. (2001): Reputation Quotient (RQ): Analyse und Gestaltung der Unternehmensreputation auf der Basis fundierter Erkenntnisse. Hannover: Universität Hannover, Lehrstuhl Marketing II.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1979): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", in: Donaldson, T. & Werhane, P. H. (Hrsg.): Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 191-197. Originalabdruck des Beitrags in: The New York Times Magazine, 13. September 1970.
- Gabriel, R. & Beier, D. (2003): Informationsmanagement in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Galla, J. & Martinuzzi, A. (2004): Nachhaltigkeitsmanagement: Systeme und Programme. Thema des Monats 6/2004 auf [www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at). Download unter [www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=13](http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=13) (Stand: 22.7.2005).
- Gazdar, K. & Kirchhoff, K. R. (2004): Unternehmerische Wohltaten - Last oder Lust? Von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring. Neuwied: Luchterhand.
- Gladen, W. (2003): Kennzahlen- und Berichtssysteme: Grundlagen zum Performance Measurement. Wiesbaden: Gabler, 2. Auflage.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000): "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", Business & Society, 39 (3), 254-280.
- GRI (Global Reporting Initiative) (2002): Sustainability Guidelines 2002, deutsche Übersetzung. Amsterdam: GRI.
- Haarlaender, G. (1979): "Was bieten Sozialbilanzen?" in: Frantz, U. (Hrsg.): Soziale Unternehmenspolitik und soziale Rechnungslegung. Lemgo: Arbeitsgemeinschaft angewandte Wirtschaftswissenschaften, 119-127.
- Habisch, A. & Schmidpeter, R. (2003): Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin et al.: Springer.
- Hahn, T. (2005): Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen: reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen. Wiesbaden: DUV.
- Hahn, T.; Wagner, M.; Figge, F. & Schaltegger, S. (2002): "Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard", in: Schaltegger, S. & Dyllick, T. (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Wiesbaden: Gabler, 43-94.
-

- Hansmann, K.-W. (2003): Der Erfolg von Nachhaltigkeitsmanagement: Eine empirische Untersuchung. Hamburg: Universität Hamburg, Institut für Industriebetriebslehre und Organisation, Arbeitsbereich Industrielles Management.
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft: Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Grevén: Eggenkamp.
- Heinrich, L. J. (1999): Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. München et al.: Oldenbourg, 6. Auflage.
- Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk: Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: CSM.
- Hill, W. (1996): "Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre", in: Wunderer, R. (Hrsg.): BWL als Management- und Führungslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. Auflage, 121-140.
- Hill, W. (1991): "Basisperspektiven der Managementforschung", Die Unternehmung, 45 (1), 2-15.
- Hoffmann, J.; Ott, K. & Scherhorn, G. (1997): "Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden", in: Hoffmann, J.; Ott, K. & Scherhorn, G. (Hrsg.): Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen: Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden; deutsch und englisch. Frankfurt am Main et al.: IKO, 9-205.
- Holme, R. & Watts, P. (2000): Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. Genf: WBCSD.
- Horvath, P. (2003): Controlling. München: Vahlen, 9. Auflage.
- Hostettler, S. (2000): Economic Value Added (EVA). Darstellung und Anwendung auf Schweizer Aktiengesellschaften. Bern et al.: Haupt, 4. Auflage.
- Huselid, M. A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", Academy of Management Journal, 38 (3), 635-672.
- Insight Investment (2003): Labour Standards and Working Conditions in Supply Chains. Download unter [www.insightinvestment.com/documents/responsibility/ir\\_labour.pdf](http://www.insightinvestment.com/documents/responsibility/ir_labour.pdf) (Stand: 20.3.05).
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2004): "Wenn die Zahlen versagen", Harvard Business Manager, 26 (2), 70-81.
- Kamiske, G. F. & Brauer, J.-P. (2003): Qualitätsmanagement von A bis Z: Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München et al.: Hanser, 4. Auflage.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Keeble, J. J.; Topiol, S. & Berkeley, S. (2003): "Using Indicators to Measure Sustainability Performance at Corporate and Project Level", Journal of Business Ethics, 44 (2), 149-158.
- Kemp, V. (2001): To Whose's Profit. Building a Business Case for Sustainability. Godalming: WWF-UK. Download unter [www.wwf.org.uk](http://www.wwf.org.uk) (Stand: 30.3.2005).
- Koblin, C. (2002): Wertsteigernde Konzernstrukturen: Die Gestaltung der Beteiligungsstruktur des Konzerns zur Steigerung des Shareholder Value unter besonderer Berücksichtigung des deutschen und schweizerischen Rechts sowie der neuen Institutionenökonomik. Download unter <http://ethesis.unifr.ch/theses/KoblinC.pdf> (Stand: 30.5.2005).

- 
- Köppl, P. (2005): "Reputation", in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag: 158-160.
- Korhonen, J. (2003): "Should We Measure Corporate Social Responsibility?" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10 (1), 25-39.
- Krcmar, H. (2003): *Informationsmanagement*. Berlin et al.: Springer, 3. Auflage.
- Kunz, M., Rüttimann, R., Spirig, K., Teuscher, P., Winistörfer, H. (2003): *Machbarkeitsstudie Sozial-Managementsystem SMS, Schlussbericht (unveröffentlicht)*. KTI-Nr. 6237.1. Zürcher Hochschule Winterthur.
- Laufer, W. S. (2003): "Social Accountability and Corporate Greenwashing", *Journal of Business Ethics*, 43 (3), 253-260.
- Leipziger, D. (2003): *The Corporate Responsibility Code Book*. Sheffield: Greenleaf.
- Leipziger, D. (2001): *SA 8000. The definitive Guide to the new Social Standard*. London et al.: Financial Times Prentice Hall.
- LfU (Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg) (2001): *Der Weg zu EMAS*. Mannheim: Jva.
- Liebl, F. (1996): *Strategische Frühaufklärung: Trends, Issues, Stakeholders*. München et al.: Oldenbourg.
- Loew, T.; Clausen, J. & Westermann, U. (2005): *Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2005*. Berlin/Hannover. Download unter [www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/4\\_informationen.html](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/4_informationen.html) (Stand: 18.7.2005).
- Loew, T. & Hjálmsdóttir, H. (1996): *Umweltkennzahlen für das betriebliche Umweltmanagement*. Berlin: IÖW.
- Mantow, W. (1995): *Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland: Darstellung und Dokumentation mit Daten und Fakten; Hintergründe und Einflussfaktoren; Kommentare und Medienresonanzen*. Hamburg: Deutsche Shell AG.
- Meffert, H. & Kirchgeorg, M. (1998): *Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. Auflage.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts", *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Mitnick, B. M. (2000): "Commitment, Revelation, and the Testaments of Belief: The Metrics of Measurement of Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, 39 (4), 419-465.
- Möller, A.; Häuslein, A. & Rolf, A. (1997): *Öko-Controlling in Handelsunternehmen: Ein Leitfaden für das Stoffstrommanagement*. Berlin et al.: Springer.
- Moore, G. (2001): "Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry", *Journal of Business Ethics*, 34 (3), 299-315.
- Müller-Christ, G. (2001): *Umweltmanagement: Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung*. München: Vahlen.
- Murray, S. (2002): *The Supply Chain: Working Lives under Scrutiny*. Download unter [www.theglobalalliance.org/documents/FinancialTimes1202article\\_000.pdf](http://www.theglobalalliance.org/documents/FinancialTimes1202article_000.pdf) (Stand: 20.3.05).
- Novartis AG (2005a): *Charter. The Audit and Compliance Committee of Novartis AG*. Download unter [www.novartis.com/investors/en/corporate\\_governance/index.shtml](http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance/index.shtml) (Stand: 8.9.2005).
- Novartis AG (2005b): *Novartis Sustainability Reporting*. Download des Berichts unter [www.novartis.com/corporate\\_citizenship/en/2005\\_05\\_gri\\_index.shtml](http://www.novartis.com/corporate_citizenship/en/2005_05_gri_index.shtml) (Stand: 22.7.2005).
-



- Novartis AG (2003): Corporate Citizenship Guideline #2. Fair Working Conditions. Download unter [www.novartis.com/corporate\\_citizenship/en/guidelines.shtml](http://www.novartis.com/corporate_citizenship/en/guidelines.shtml) (Stand: 18.7.2005).
- Novartis AG (2001a): Novartis Code of Conduct. Download unter [www.novartis.com/corporate\\_citizenship/en/02\\_2003\\_code\\_of\\_conduct.shtml](http://www.novartis.com/corporate_citizenship/en/02_2003_code_of_conduct.shtml) (Stand: 18.7.2005).
- Novartis AG (2001b): Policy on Corporate Citizenship. Download unter [www.novartis.com/corporate\\_citizenship/en/02\\_2003\\_policy\\_on\\_corporate\\_citizenship.shtml](http://www.novartis.com/corporate_citizenship/en/02_2003_policy_on_corporate_citizenship.shtml) (Stand: 14.7.2005).
- NSW-RSE Netzwerk für sozial verantwortliche Wirtschaft (2004): Sozialaudit, Sozialbericht, SANU. Integrierter Fragebogen für Unternehmen. Noch nicht veröffentlichtes Papier.
- O.A. (2005a): Frauen reichen 100-Millionen-Dollar-Klage gegen Novartis ein. Download unter [www.nzz.ch/2005/02/18/wi/newzzE5C7DQYV-12.html](http://www.nzz.ch/2005/02/18/wi/newzzE5C7DQYV-12.html) (Stand: 18.2.2005).
- O.A. (2005b): GAP-Näher schufteten bis zu 60 Stunden die Woche. Download unter [www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,365176,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,365176,00.html) (Stand: 14.7.2005).
- O.A. (2005c): "Kein Handikap mit Rot-Grün", Die Tageszeitung, 1.
- Orlitzky, M. (2001): "Does Firm Size Confound the Relationship between Corporate Social Performance and Firm Financial Performance?" *Journal of Business Ethics*, 33 (2), 167-180.
- Orlitzky, M. & Benjamin, J. D. (2001): "Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review", *Business & Society*, 40 (4), 269-296.
- Orlitzky, M.; Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003): "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.
- Ossola-Haring, C. (2003): Das große Handbuch. Kennzahlen zur Unternehmensführung: Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren. München: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie, 2. Auflage.
- Ott, K. (1997): "Erläuterung zum ethischen Status und zur Methodik des Frankfurt-Hohenheimer Leitfadens", in: Hoffmann, J.; Ott, K. & Scherhorn, G. (Hrsg.): *Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen. Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden*. Frankfurt am Main: IKO, 207-261.
- Paul, J. (2004a): "Der späte Sieg der Planwirtschaft", *Information der Internationalen Treuhand AG*, (Nr. 116), 29-42.
- Paul, J. (2004b): "Wenn Kennzahlen schaden", *Harvard Business Manager*, 26 (6), 108-111.
- Picot, A.; Reichwald, R. & Wigand, R. T. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*. Wiesbaden: Gabler, 5. Auflage.
- Plinke, E. (2003): *Soziale Nachhaltigkeit von Unternehmen messen. Kriterien der Bank Sarasin für nachhaltige Kapitalanlagen*. Basel: Bank Sarasin.
- Plinke, E. (2002): *Aktienperformance und Nachhaltigkeit. Hat die Umwelt- und Sozialperformance einen Einfluss auf die Aktienperformance?* Basel: Bank Sarasin.
- Porter, M. E. (1999): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt am Main et al.: Campus-Verlag, 5. Auflage.
- Projektgruppe Ethisch-Ökologisches Rating & Oekom Research AG (Hrsg.) (2002): *Ethisch-Ökologisches Rating: Der Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden und seine Umsetzung durch das Corporate-Responsibility-Rating*. München: ökom.
- Rappaport, A. (1995): *Shareholder Value: Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rath, C. & Scholz, O. (2005): "Nur ganz wenige Klagen", *Die Tageszeitung*, 3.

- Reichmann, T. (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. München: Vahlen, 6. Auflage.
- Reichmann, T. & Lachnit, L. (1977): "Kennzahlensysteme als Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmungen", *Maschinenbau*, (9), 45-53.
- Rennings, K.; Schröder, M. & Ziegler, A. (2004): "The Economic Performance of European Stock Corporations. Does Sustainability Matter?" *Greener Management International*, 44, 33-43.
- Riordan, C. M.; Gatewood, R. D. & Barnes Bill, J. (1997): "Corporate Image. Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, 16 (4), 401-412.
- Ritthoff, M.; Rohn, H.; Liedtke, C. & Merten, T. (2002): MIPS berechnen. Ressourcenproduktivität von Produkten und Dienstleistungen. Wuppertal Spezial 27. Wuppertal: Wuppertal Institut.
- Roman, R. M.; Hayibor, S. & Agle, B. R. (1999): "The relationship between Social and Financial Performance", *Business & Society*, 38 (1), 109-125.
- Röttger, U. (2003): "Issues Management - Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffsklärungen und Forschungsfragen - eine Einleitung", in: Röttger, U. (Hrsg.): *Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 11-39.
- Rüegg-Stürm, J. (2003): *Das neue St. Galler Managementmodell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz*. Bern et al.: Haupt, 2. Auflage.
- Ruf, B. M.; Muralidhar, K.; Brown, R. M.; Janney, J. J. & Paul, K. (2001): "An Investigation of the Relationship between Chance in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective", *Journal of Business Ethics*, 32 (2), 143-156.
- SAI (Social Accountability International) (2001): *Social Accountability 8000. SA 8000*. Download unter [www.cepa.org/Document%20Center/Documents.htm](http://www.cepa.org/Document%20Center/Documents.htm) (Stand: 10.12.2004).
- Salzmann, O.; Ionescu-Somers, A. & Steger, U. (2005): "The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options", *European Management Journal*, 23 (1), 27-36.
- SAM Research (2004): *Corporate Sustainability Assessment Questionnaire*. Download unter <https://secure2.sam-group.com/online/documents/questionnaire.pdf> (Stand 4.11.2004).
- Schaltegger, S. (2004): "Sustainability Balanced Scorecard. Unternehmerische Steuerung von Nachhaltigkeitsaspekten", *Controlling*, (8/9), 511-516.
- Schaltegger, S. (1999): "Bildung und Durchsetzung von Interessen in und im Umfeld von Unternehmen. Eine politisch-ökonomische Perspektive", *Die Unternehmung*, 53 (1), 3-20.
- Schaltegger, S. & Burritt, R. (2000): *Contemporary Environmental Accounting: Issues, Concepts and Practice*. Sheffield: Greenleaf.
- Schaltegger, S.; Burritt, R. & Petersen, H. (2003): *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf.
- Schaltegger, S. & Dyllick, T. (Hrsg.) (2002): *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard: Konzept und Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler.
- Schaltegger, S. & Figge, F. (1998): *Umwelt und Shareholder Value. WWZ-Studie Nr. 54*. Basel: WWZ, 6. Auflage.

- Schaltegger, S. & Sturm, A. J. (1994): *Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen: Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung; Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte*. Bern et al.: Haupt, 2. Auflage.
- Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2002): "The Link between 'Green' and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance", *Journal of Environmental Management*, 65 (2), 339-346.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2006, im Erscheinen): "Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner", in: Schaltegger, S.; Bennett, M.; Bourma, J. J. & Burritt, R. (Hrsg.): *Sustainability Accounting and Reporting*.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2005, im Erscheinen): "Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting", *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2003): "Does Sustainability Performance Relate to Business Competitiveness?" *Greener Management International*, 44, 5-16.
- Schmidt-Bleek, F. (2000): *Das MIPS-Konzept: Weniger Naturverbrauch - mehr Lebensqualität durch Faktor 10*. München: Droemer Knaur.
- Schöffmann, D. (2001): "Corporate Volunteering. Gelebte Unternehmensverantwortung", in: Schöffmann, D. (Hrsg.): *Wenn alle gewinnen: Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen*. Hamburg: Ed. Körber-Stiftung, 11-22.
- Seidel, E. (1998): "Umweltorientierte Kennzahlen und Kennzahlensysteme. Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen, Entwicklungsstand und Erfolgsaussichten", in: Seidel, E.; Clausen, J. & Seifert, E. K. (Hrsg.): *Umweltkennzahlen: Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen für ein umweltorientiertes Management*. München: Vahlen, 9-31.
- Seifert, B.; Morris, S. A. & Bartkus, B. R. (2003): "Comparing big Givers and small Givers: Financial Correlates of Corporate Philanthropy", *Journal of Business Ethics*, 45 (3), 195-211.
- Spirig, K. (2006): "Social Performance and Competitiveness", in: Schaltegger, S. & Wagner, M. (Hrsg.): *Managing the Business Case of Sustainability*. Sheffield: Greenleaf, o.S.
- Staehele, W. H. (1994): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Vahlen, 7. Auflage.
- Stanwick, P. A. & Stanwick, S. D. (1998): "The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination", *Journal of Business Ethics*, 17 (2), 195-204.
- Steering Group of the Global Principles Network (2003): *Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks for Measuring Business Performance*. Download unter [www.benchmarks.org](http://www.benchmarks.org) (Stand: 3.11.2004).
- SustainAbility; IFC & Ethos (2002): *Developing Value. The Business Case for Sustainability in Emerging Markets*. London: SustainAbility.
- SustainAbility & UNEP (2001): *Buried Treasure. Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability*. London: SustainAbility.
- Teuscher, P.; Stäheli, M. & Furrer, B. (2006): *Bestimmung relevanter sozialer Themen, Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 2/2006*. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.
- Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Winterthur: INE.
- The Sigma Project (2003): *The Sigma Guidelines-Toolkit. Sigma Performance Review Tool Questionnaire*. Download unter [www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com) (Stand: 10.11.2004).

- Thommen, J.-P. (1993): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. Zürich: Treuhand-Kammer, 4. Auflage.
- Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-K. (2003): Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Gabler, 4. Auflage.
- Thorpe, J. & Prakash-Mani, K. (2003): "Developing Value. The Business Case for Sustainability in Emerging Markets", *Greener Management International*, (44), 17-32.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997): "Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees", *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Ulrich, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung. Stuttgart: Poeschel.
- Verschoor, C. C. (1999): "Corporate Performance is Closely Linked to a Strong Ethical Commitment", *Business and Society Review*, 104 (4), 407-415.
- Verschoor, C. C. (1998): "A Study of the Link between a Corporation's Financial Performance and its Commitment to Ethics", *Journal of Business Ethics*, 17 (13), 1509-1516.
- Volkart, R. (1998): Shareholder Value & Corporate Valuation. Finanzielle Wertorientierung im Wandel. Zürich: Versus.
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997): "The Corporate Social Performance - Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.
- Wagner, M. & Schaltegger, S. (2003): "How Does Sustainability Performance Relate to Business Competitiveness?" *Greener Management International*, 44, 5-16.
- Wallmüller, E. (1995): Ganzheitliches Qualitätsmanagement in der Informationsverarbeitung. München et al.: Hanser.
- Walsh, G. & Wiedmann, K.-P. (2004): "A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany. An Evaluation and Extension of the RQ", *Corporate Reputation Review*, 6 (4), 304-312.
- Wartick, S. L. (2002): "Measuring Corporate Reputation", *Business & Society*, 41 (4), 371-392.
- WBGU (Wissenschaftlicher Beirat Globale Umweltveränderungen) (2000): World in Transition: Strategies for Managing Global Environmental Risks. Berlin et al.: Springer.
- Weber, J. (2002): Einführung in das Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 9. Auflage.
- Weber, J. & Schäffer, U. (2001): "Controlling als Rationalitätssicherung der Führung", *Die Unternehmung*, 55, 75-79.
- Weber, J. & Schäffer, U. (1999): "Sicherung der Rationalität in der Willensbildung durch die Nutzung des fruchtbaren Spannungsverhältnisses von Reflexion und Intuition", *Zeitschrift für Planung*, 10 (2), 205-224.
- Weber, M. (2002): Kennzahlen: Unternehmen mit Erfolg führen. Freiburg et al.: Haufe, 3. Auflage.
- Weiser, J. & Zadek, S. (2000): Conversations with Disbelievers. Persuading Companies to Address Social Challenges. o.O.: Ford Foundation.
- Welford, R. (2004): "Corporate Social Responsibility in Europe and Asia. Critical Elements and Best Practice", *Journal of Corporate Citizenship*, 13 (1), 31-47.
- Wheeler, D. & Sillanpää, M. (1997): The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value. London et al.: Pitman.
- Winistörfer, H.; Hohl, U. & Stiller, S. (2006): Kommunikation sozialer Leistung, Diskussionspapier zum Sozialmanagement. Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 4/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.

- Winistörfer, H.; Teuscher, P. & Dubielzig, F. (2006): Sozialmanagement im Unternehmen – ausgewählte Instrumente für die Praxis. Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 5/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur.
- Wood, D. J. (1991): Corporate Social Performance Revisited. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Auch erschienen in: *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995): "Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance", *International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), 229-267.
- Zadek, S. (1999): "Stalking Sustainability", *Greener Management International*, 26, 1-11.

## Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung

### Publikationsreihe des Instituts für Nachhaltige Entwicklung der ZHW

Die Publikationen können bestellt bzw. per Download bezogen werden bei:

ZHW, Institut für Nachhaltige Entwicklung  
Postfach 805  
8401 Winterthur  
Tel. 052 267 71 11, [ine-info@zhwin.ch](mailto:ine-info@zhwin.ch), [www.ine.zhwin.ch](http://www.ine.zhwin.ch)

Bisher in der Reihe erschienen sind:

|   |   |
|---|---|
| Nr. 1<br>pdf-Datei<br>kostenlos                     | Furrer, B., Weiss Sampietro, T., Seidler A. (2006): <b>Swiss CSR Monitor 2006 - Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der Wahrnehmung der Schweizer Bevölkerung:</b> Mit einem Schwerpunkt zu Banken und Pensionskassen. Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 1/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-03-8/978-3-905745-03-0 |
| Nr. 2<br>pdf-Datei<br>kostenlos                     | Teuscher, P., Stäheli, M., Furrer, B. (2006): <b>Bestimmung relevanter sozialer Themen, Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 2/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-05-4   |
| Nr. 3<br>pdf-Datei<br>kostenlos                     | Dubielzig, F. (2006): <b>Management sozialer Informationen, Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung 3/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-06-1.  |
| Nr. 4<br>pdf-Datei<br>kostenlos                     | Winistörfer, H., Hohl, U., Stiller, S. (2006): <b>Kommunikation sozialer Leistung, Diskussionspapier zum Sozialmanagement.</b> Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung 4/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 978-3-905745-07-8  |
| Nr. 5<br>Zweifarbendruck,<br>broschiert<br>CHF 38.- | Winistörfer, H., Teuscher P., Dubielzig F. (2006): <b>Sozialmanagement im Unternehmen - Ausgewählte Instrumente für die Praxis.</b> Beiträge zur Nachhaltigen Entwicklung Nr. 5/2006. Winterthur: Zürcher Hochschule Winterthur. ISBN 3-905745-05-4/978-3-905745-05-4   |