

Dierkes, Meinolf

**Article — Digitized Version**

## Sozialbilanzen im Bankwesen: Aufgaben, Probleme, Stand der Entwicklung

Bankhistorisches Archiv: Zeitschrift für Bankengeschichte

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Dierkes, Meinolf (1979) : Sozialbilanzen im Bankwesen: Aufgaben, Probleme, Stand der Entwicklung, Bankhistorisches Archiv: Zeitschrift für Bankengeschichte, ISSN 0341-6208, Knapp, Frankfurt a.M., Vol. 5, Iss. 2, pp. 5-25

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112064>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

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

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

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

**Terms of use:**

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

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

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



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

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

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

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

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

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

---

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

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

## SOZIALBILANZEN IM BANKWESEN Aufgaben, Probleme, Stand der Entwicklung

### 1. Sozialbilanzen: zentrales Element einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik

Die intensive Diskussion um die gesellschaftliche Rolle und Aufgaben des Unternehmens, wie sie in den letzten 10 Jahren in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik aller hochindustrialisierten Länder geführt wurde, hat deutlich gemacht, daß sich die Unternehmen in Zukunft auf breitere gesellschaftliche Erwartungen und Forderungen einstellen müssen: nicht mehr allein ökonomische Ziele, d. h. die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen unter höchstmöglicher Effizienz der Verwendung von Ressourcen und die Schaffung von Einkommen allein stehen im Vordergrund der Erwartungen; von den Unternehmen wird vielmehr verlangt, daß sie diese ökonomischen Aufgaben unter deutlicher Beachtung ihrer gesellschaftlichen Auswirkungen, Kosten wie Nutzen, wahrnehmen<sup>1</sup>. Ein Eingehen auf diese Erwartungen und Forderungen führt letztlich dazu, daß die Unternehmen sich langsam von einer auf eng definierte ökonomische Ziele orientierten zu einer Institution wandeln, die ökonomische wie auch gesellschaftliche Ziele zu erreichen sucht oder zumindest bestrebt ist, in stärkerem Umfang als bislang gesellschaftliche Aspekte als Randbedingungen langfristig ökonomisch orientierter Entscheidungen zu sehen. Die ordnungspolitischen Vor- und Nachteile dieser Entwicklung sind in der umfangreichen Literatur zur gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik ausführlich diskutiert<sup>2</sup>; Entwicklungen in der Unternehmenspraxis in allen wichtigen Industrieländern machen darüber hinaus deutlich, daß es sich hier nicht lediglich um Vorstellungen einer von der wirtschaftlichen Realität entfernten Theorie handelt, sondern daß konkrete Schritte unternommen werden, im Rahmen sorgfältig entwickelter Experimente zu testen, inwieweit einzelne Unternehmen diesen neuen Aufgaben gerecht werden können und auch sollen.

Obwohl heute noch nicht gesagt werden kann, in welchem Umfang letztlich gesellschaftliche Überlegungen und Ziele langfristige Unternehmensentscheidungen auf Dauer beeinflussen werden und wo die Grenzen und Schwächen einer solchen Erweiterung des Aufgabenfeldes der Unternehmen liegen, haben die bisherigen von Wissenschaft und Wirtschaft gemeinsam getragenen Experimente jedoch deutlich gemacht, daß das traditionelle Konzept der sozialen Verantwortung des Unternehmens, der Appell an gesellschaftlich verantwortliches Handeln des einzelnen Mitarbeiters nicht ausreicht, diesen neuen Aufgaben und Herausforderungen zu begegnen<sup>3</sup>. Gefordert ist vielmehr das Unternehmen als Institution; die Aufgabe ist es daher, nicht

1 Vgl. z. B. *Abs, H. J.*, Gewinn ist gut, aber nicht alles – das Selbstverständnis des Unternehmens heute, in: Handelsblatt Jg. 28, Nr. 34, 1973.

2 Als Beispiel für vieles siehe: *Dierkes, M.*, Die Sozialbilanz – ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, Frankfurt, New York 1974, S. 27–68.

3 *Dierkes, M.*, Die neue Herausforderung an die Wirtschaft: Ethik als organisatorisches Problem, in: *Plesser, E. H.* (Hrsg.), Leben zwischen Wille und Wirklichkeit – Unternehmer im Spannungsfeld von Gewinn und Ethik, Düsseldorf und Wien 1977, S. 116–123.

moralische Postulate für das Individuum, sondern Managementkonzepte zu entwickeln, die die Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange in Unternehmensentscheidungen sowie die Verfolgung gesellschaftlicher Ziele in dem gleichen Umfang an Rationalität ermöglichen, wie sie die auf ökonomische Ziele ausgerichteten Entscheidungen des Unternehmens auszeichnen.

Im Rahmen einer solchen Erweiterung des Managementsystems der Unternehmen wird dem Konzept der Sozialbilanz eine zunehmend zentralere Rolle beigemessen. Sozialbilanzen als Ergänzung des traditionellen Berichtswesens sollen deutlich machen, welche gesellschaftlichen Nutzen die Unternehmen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit einerseits stiften und wo sie andererseits gesellschaftliche Ressourcen jenseits des durch ökonomische Bewertungen bereits voll oder teilweise Erfassten in Anspruch nehmen<sup>4</sup>. Belastungen der physischen Umwelt oder des arbeitenden Menschen durch Produktionsprozesse sind viel zitierte typische Beispiele für die Kosten- oder Schadensseite; Programme zur Erhöhung der beruflichen Chancen von Minderheitengruppen oder auch aktives Mitwirken bei der Lösung lokaler Probleme sind zwei Bereiche, die oft als Beispiele für die Nutzenseite angeführt werden.

Sozialbilanzen haben mit diesem Versuch der Gegenüberstellung gesellschaftlicher Nutzen und Belastungen der Unternehmenstätigkeit zwei wesentliche Aufgaben: eine interne, bei der es primär um die Information des Managements darüber geht, wo das Unternehmen im Hinblick auf gesellschaftliche Erwartungen, Forderungen und Probleme steht und – falls die Unternehmensleitung beabsichtigt, Veränderungen des Status Quo in die Unternehmenspolitik aufzunehmen – festzuhalten, welche Verbesserungen durch diese Maßnahmen erreicht wurden. Neben dieser Information des Managements steht die zweite Aufgabe, die der externen Berichterstattung, d. h. die Befriedigung der Informationsbedürfnisse traditioneller (z. B. Kreditgeber, Anteilseigner, Mitarbeiter) und sich neu herausbildender Bezugsgruppen (beispielsweise Konsumentenschutzvereinigungen, Umweltschutzgruppen, allgemein interessierte Öffentlichkeit) des Unternehmens – Gruppen, von denen verschiedene Untersuchungen zeigen, daß sie in wachsendem Ausmaß Bedürfnisse nach Informationen über den Bereich rein ökonomischer Leistungen des Unternehmens hinaus deutlich gemacht haben. Sozialbilanzen dienen damit – ganz ähnlich dem klassischen Rechnungswesen – sowohl der internen Information und Steuerung des Unternehmens als auch der externen Information und Kontrolle.

Obwohl Sozialbilanzen, mißt man sie am Entwicklungsstand des traditionellen, finanzwirtschaftlich orientierten Rechnungswesens, noch weit davon entfernt sind, einen ähnlich hohen Grad an Übereinkunft darüber erreicht zu haben, was, wie, in welchem Format berichtet wird, zeigen jedoch die ersten zehn Jahre weltweiten Experimentierens, daß praktikable Konzepte gefunden werden können, die sowohl dem Informationsbedürfnis der verschiedenen Gruppen entsprechen als auch Möglichkeiten einer allmählichen Standardisierung der Berichtsinhalte bieten. So macht beispielsweise die zunehmende Annäherung der verschiedenen Sozialbilanzen in Hinblick auf die Berichtsinhalte im Beziehungsfeld Unternehmen-Mitarbeiter deutlich, daß Konventionen als Grundlage einer einheitlichen, gesellschaftsbezogenen Berichterstattung entwickelt werden können; die zunehmende Verbreitung der zielbezogenen Form der Berichterstattung (goal accounting and reporting) deutet darauf hin, daß auch über das Gesamtkonzept der Berichterstattung ein Konsens herbeiführbar ist. Betont werden muß jedoch, daß sich Wissenschaft wie Unternehmenspraxis im Hinblick auf die Entwicklung von Sozialbilanzen, wie

4 *Dierkes, M.*, Was sind Sozialbilanzen? Vorschläge zur Lösung der terminologischen Sprachverwirrung der letzten Jahre, in: *Pieroth, E.* (Hrsg.), Sozialbilanzen der Bundesrepublik Deutschland, Düsseldorf 1978.

vor einigen Jahren bereits betont<sup>5</sup>, immer noch in den Anfängen einer langfristig konzipierten Lernkurve befinden, nur daß im Vergleich zu der damaligen Situation heute Wissenschaft wie Unternehmen sichtbar vorangeschritten sind.

## 2. Sozialbilanzen bei Kreditinstituten – was wurde bislang getan?

Ein weiterer methodischer Fortschritt wie auch bessere Erkenntnis über die ordnungspolitischen Konsequenzen einer breiten Übernahme gesellschaftlicher Ziele in Unternehmensentscheidungen können jedoch nur dann gewonnen werden, wenn eine Vielzahl von Unternehmen verschiedener Sektoren mit diesen Konzepten experimentiert und bereit ist, in einen intensiven Austausch von Erfahrungen zu treten.

Faßt man unter diesem Aspekt die Entwicklung in den führenden industrialisierten Ländern zusammen, so ist folgendes festzustellen:

In allen Ländern haben Industriebetriebe als erste das Konzept einer Sozialbilanz aufgenommen und selbst oder in Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern versucht, es fortzuentwickeln. Dienstleistungsunternehmen waren dagegen weitaus zurückhaltender in der Bereitschaft, mit solchen neuen Konzepten des Unternehmensverständnisses und der Unternehmenspolitik zu experimentieren. Sie sind es auch heute noch, wie – wenigstens für den Fall der deutschen Wirtschaft – eine Untersuchung des Manager Magazins zusammen mit der Stiftung Gesellschaft und Unternehmen noch einmal deutlich gemacht hat<sup>6</sup>. Diese starke Zurückhaltung des Dienstleistungssektors führt auch dazu, daß die bisher bekannt gewordenen Konzepte, wenigstens soweit es Inhalte und methodische Fragen betrifft, stark durch industriespezifische Fragestellungen bestimmt werden. Wie sehr die bisherige Entwicklung von der Industrie und ihren Problemen beeinflußt wurde, wird beispielsweise in dem Indikatorenkatalog besonders deutlich, den das französische Sozialbilanzgesetz für alle Unternehmen vom Jahre 1979 an zwingend vorschreibt<sup>7</sup>. Gleiches gilt für entsprechende Veröffentlichungen der britischen Regierung, die sich mit einer Erweiterung der Geschäftsberichterstattung in Richtung auf Sozialbilanzen beschäftigen<sup>8</sup>.

Ähnlich wie andere Bereiche des Dienstleistungsgewerbes haben sich auch die Kreditinstitute zurückhaltend gegenüber diesen Entwicklungen gezeigt. Lediglich in den Vereinigten Staaten, den Niederlanden und im deutschsprachigen Raum sind deutlich sichtbare Bemühungen bekannt geworden, Sozialbilanzen für die besonderen Belange von Kreditinstituten zu entwickeln. Hierbei sind vor allem die Vereinigten Staaten und der deutschsprachige Raum aus zwei Gründen von besonderem Interesse: zum einen sind in diesen Ländern Ansätze einer wissenschaftlichen Behandlung des Themas zu finden, zum anderen zeigen sich in der Wirtschaftspraxis deutlich Unterschiede in der Struktur der Unternehmen, die aktiv solche Experimente durchgeführt haben – Unterschiede in der Struktur, die wahrscheinlich zum großen Teil auch Unterschiede in den hierbei entwickelten Konzepten erklären. Während nämlich in den Verei-

5 *Dierkes, M.*, Die Sozialbilanz, a.a.O., S. 69.

6 *Dierkes, M., Ullmann, A.*, Wird die Offensive blockiert? In: *Manager Magazin*, Heft 7, 1979, S. 88–96.

7 *Journal Officiel de la République Française* vom 13. 7. 77, Loi No. 77–769 du 12 juillet 1977 relative au bilan social de l'entreprise.

8 Secretary of State for Trade, *The Future of Company Reports*, Consultative Document, presented to Parliament, July 1977, S. 5.

nigten Staaten insbesondere Großbanken, vor allem die Bank of America, San Francisco, die Chase Manhattan Bank, New York, sowie die First National Bank, Minneapolis, seit Beginn der Diskussion in den späten 60er Jahren durch umfangreiche und langfristig angelegte Experimente auf diesem Bereich die Entwicklung sichtbar beeinflusst haben, haben sich im deutschsprachigen Raum die Großbanken bei dieser Diskussion völlig zurückgehalten. Bislang ist der Versuch einer Sozialbilanz bei den großen Geschäftsbanken, aber auch bei öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten nicht bekannt geworden. Getragen wurden die Experimente dagegen durch kleinere Banken vor allem im genossenschaftlichen Bereich, wie die Cannstatter Volksbank, die Kölner Bank von 1867 oder auch die Migros Bank des Migros Genossenschafts-Bundes Zürich. Versucht man den bisherigen Stand der Entwicklung von Sozialbilanzen bei Kreditinstituten als Grundlage für weiterführende konzeptionelle Vorstellungen zu evaluieren, so werden diese Strukturunterschiede stets zu beachten sein.

## 2.1 Zum Stand der konzeptionellen Diskussion

Tiefgehende und breit angelegte Beiträge aus wissenschaftlicher Sicht oder auch aus der Unternehmenspraxis, die sich speziell mit den Besonderheiten der Sozialbilanzierung im Kreditgewerbe auseinandersetzen, liegen nicht vor. Nur in wenigen Veröffentlichungen werden gelegentlich Teil- und Einzelprobleme behandelt. So ist die theoretisch-konzeptionelle Literatur in den Vereinigten Staaten im wesentlichen geprägt durch das starke Eintreten der bereits erwähnten, auf dem Gebiet der Sozialbilanzierung führenden Banken, aber auch verschiedener Forschungsgruppen<sup>9</sup> für das »Program Management«-Konzept der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung. Bei diesem Konzept geht es primär darum, gesellschaftlich orientierte Programme des Unternehmens auf ihre Effektivität, d. h. den Zielerreichungsgrad hin zu messen. Ausgeklammert wird hier explizit der Versuch, das Gesamtfeld der gesellschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf verschiedene Bezugsgruppen zu erfassen, wie es Ziel des »Constituency-Impact«-Ansatzes<sup>10</sup> ist. Deutlich im Vordergrund der »Program-Management«-Philosophie steht also die Frage danach, welche Programme das Unternehmen zur Verbesserung seiner physischen und gesellschaftlichen Umwelt initiiert hat und wie effizient diese sind; im Hintergrund dagegen bleibt die Frage nach den Prioritäten, d. h. danach, ob die Programme, die das Unternehmen durchführt, letztlich die sind, mit denen es den höchsten Beitrag zur Verbesserung der gesellschaftlichen und physischen Umwelt leisten kann, sei es durch Reduzierung selbst verursachter sozialer Kosten, sei es durch weitere Steigerung anderer als gesellschaftlich nützlich angesehener Aktivitäten. Indikatoren wie auch Meßverfahren wurden daher bei dieser konzeptionellen Ausrichtung der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung insbesondere auf Gebieten wie Chancengleichheit für Minoritäten, Kreditprogramme für benachteiligte Personengruppen oder Regionen, sowie Freistellungsprogramme für Mitarbeiter vornehmlich im Interesse lokaler Organisationen und Probleme entwickelt. Auswirkungen, beispielsweise des

9 Siehe u. a. *Blake, D., Frederick, W., Myers, M.*, Social Auditing – Evaluating the Impact of Corporate Programs, New York, Washington, London 1976, S. 15; *Butcher, B.*, The Program Management Approach, in: *Dierkes, M., Bauer, R. A.*, Corporate Social Accounting, New York, Washington, London 1973, S. 278; *Bauer, R. A.*, The State of the Art of Social Auditing, in: *Dierkes, M., Bauer, R. A.*, (ed.), a. a. O., S. 11.

10 Vgl. *Bauer, R. A.*, The State of the Art of Social Auditing, in: *Dierkes, M., Bauer, R. A.*, (ed.), a. a. O., S. 11.

Kreditprogramms der Bank auf Städtebau, Wohnstruktur und regionale Entwicklung, Umweltbelastungen durch Transport und Papierverbrauch wie auch gesellschaftliche Auswirkungen der Anlagepolitik blieben dagegen im Hintergrund der konzeptionellen und methodischen Entwicklung.

Ein weiterer, jedoch völlig anders gearteter konzeptioneller Beitrag zur Entwicklung von Sozialbilanzen ist auf das Bemühen der First National Bank of Minneapolis zurückzuführen, Auswirkungen ihrer Unternehmenspolitik im Sinne des »Constituency-Impact«-Konzeptes zu messen<sup>11</sup>. Zu diesem Zweck wurden regionale Sozialindikatoren entwickelt und versucht, das Geschäftsgebaren der Bank mit der Veränderung dieser Indikatoren in Verbindung zu bringen. Der Beitrag zur Entwicklung von Sozialbilanzen im Kreditwesen, den dieses Experiment geleistet hat, ist vor allem darin zu sehen, daß sowohl Möglichkeiten und Grenzen der Entwicklung regionaler Sozialindikatoren ausgelotet als auch die Schwierigkeiten deutlich wurden, die in der Zurechnung von Veränderungen einzelner sozialer Indikatoren zur Veränderung des Geschäftsgebarens der Bank liegen.

Gegenüber diesen, wenn auch im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen recht geringen Beiträgen zur konzeptionell-theoretischen Entwicklung aus dem Bereich der Kreditinstitute der Vereinigten Staaten sind derartige Überlegungen im deutschsprachigen Raum bestenfalls als rudimentär anzusehen: in einigen Artikeln in Fachzeitschriften des Kreditgewerbes wurde auf die Notwendigkeit der Entwicklung von Sozialbilanzen und verschiedene Aspekte der konzeptionellen Entwicklung aufmerksam gemacht<sup>12</sup>. Daneben sind vereinzelt Artikel zu finden, die sich mit spezifischen Fragen beschäftigen, so z. B. die Notwendigkeit, sozialbilanzähnliche Daten in die Kreditprüfungsverfahren der Banken einzubeziehen<sup>13</sup>.

## 2.2 Bisherige Erfahrungen in der Praxis

### 2.2.1 Die US-amerikanische Entwicklung

Die Tatsache, daß ein Überblick über theoretisch-konzeptionelle Arbeiten auf dem Gebiet von Sozialbilanzen für Kreditinstitute in den Vereinigten Staaten nicht ohne ständigen Rückgriff auf die drei bekanntesten Experimente der kreditwirtschaftlichen Praxis erfolgen kann, macht schon deutlich, wie stark letztlich auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung durch diese Modellfälle gekennzeichnet ist. Dies ist insbesondere auch dadurch bedingt, daß alle drei Banken bereits im Jahre 1971 begonnen haben, die Grundlagen einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung zu legen, d. h. bereits zu einem Zeitpunkt ihre Experimente begannen, als die Wissenschaft gerade anfang, erste konzeptionelle Fragen zu stellen und denkbare Lösungen zu diskutieren<sup>14</sup>. Versucht man aus der heutigen Sicht diese Experimente zu evaluieren, so ist zunächst festzustellen, daß

11 *Hetland, J. L.*, The Social Audit, First National Bank's Experience, Vortrag als Manuskript vervielfältigt für die Bank Marketing Association/American Bank Association 1974, Public Affairs Conference, Febr. 11, 1974.

12 *Dierkes, M.*, Changing the Objectives of Modern Business Organization, in: Savings Banks International No. 2, 1976, S. 59–66.

13 *Plesser, E. H.*, Unternehmungspolitik, Maßstab der Kreditwürdigkeitsprüfung, in: Die Bank, 3, 1978, S. 117.

14 Siehe u. a. *Bauer, R. A.*, und *Fenn, D.*, The Corporate Social Audit, New York 1972; *Bauer, R. A.*, The State of the Art of Social Auditing, in: *Dierkes, M.*, *Bauer, R. A.* (ed.), a. a. O., S. 3.

Ausgangsfragen wie auch Vorgehensweise bei der Bank of America und bei der Chase Manhattan Corporation sehr ähnlich waren: beide Banken konzentrieren sich im wesentlichen auf die Analyse spezieller Programme, mit denen sozial erwünschte Veränderungen in den Standortgemeinden oder bei Mitarbeitern erreicht werden sollten. Beide versuchten, durch Umstrukturierung des Rechnungswesens entsprechende Kostendaten zu erhalten und durch verschiedene Methoden der Datenerhebung, so z. B. durch Umfragen festzustellen, in welchem Umfang die gewünschten Ziele erreicht wurden. Eine ähnliche Vorgehensweise ist übrigens bei einer weiteren Bank, National Bank and Trust, festzustellen<sup>15</sup>. Die Aktivitäten dieser Bank sind jedoch in der Folgezeit weniger bekannt geworden als die der anderen.

Während die Schwerpunkte dieser Bemühungen bei der Chase Manhattan Bank recht weit definiert waren<sup>16</sup>, konzentrierte sich das Sozialbilanzprojekt der Bank of America im Anfang im wesentlichen auf verschiedene Kreditprogramme<sup>17</sup>: Hypotheken für Einfamilienhäuser bei unteren Einkommensgruppen, Unterstützung kleiner, von Minoritäten geführten Unternehmen, Studentenkreditprogramme. Darüber hinaus wurde noch ein Bereich im Beziehungsfeld Unternehmen/Mitarbeiter untersucht, das »Banking on People-Program«, bei dem es um bevorzugte Einstellung schwer vermittelbarer Arbeitsloser ging.

Im Rahmen einer Evaluation dieser ersten Experimente im Jahre 1973 kommen beide Unternehmen zu dem Schluß: insgesamt erwies sich der gewählte Ansatz des Program Managements sowohl für die Standortbestimmung des Unternehmens als auch für die weitere Planung als richtig und sinnvoll<sup>18</sup>. Die Vorteile wurden insbesondere in folgenden vier Bereichen gesehen: Gebiete relativ hoher Verwundbarkeit des Unternehmens angesichts verschiedener gesellschaftlicher Forderungen wurden entdeckt, einzelne Unternehmensbereiche wurden mit eng an ihrem Aufgabenfeld liegenden gesellschaftlichen Problemen konfrontiert, die ihnen bis zu diesem Zeitpunkt weitgehend unbekannt waren; der Prozeß der Erstellung einer solchen Sozialbilanz verstärkte die breit angelegte langfristige gesellschaftsbezogene Perspektive des Management und gab letztlich die Gelegenheit, existierende Programme noch einmal zu überprüfen. Auf der anderen Seite wurde jedoch erkannt, daß die starke Konzentration auf den »Program-Management«-Ansatz folgende Gefahren und Schwierigkeiten in sich birgt<sup>19</sup>: erstens, er ist nicht sehr geeignet für die unternehmensexterne Berichterstattung, hierfür fehlen Standards bei der Messung des Nutzens wie auch der Bestimmung der Effektivität des Programms. Zweitens, das »Program-Management«-Konzept konzentriert sich auf einen kleinen Teil der Unternehmensaktivitäten, nämlich solche, die auf bestimmte gesellschaftliche Ziele ausgerichtet sind und speziell für diese entwickelt wurden.

Der Hauptbereich einer jeden Sozialbilanz, die Erfassung gesellschaftlicher Auswirkungen positiver wie negativer Art der regulären Geschäftstätigkeit, wird außer acht gelassen. Das Konzept trifft damit nicht das Informationsbedürfnis und auch nicht die Kritik vieler Gruppen in der Öffentlichkeit, die sich ja seltener mit den speziell gesellschaftsbezogenen Programmen auseinandersetzen, sondern stärker die Hauptaktivitäten des Unternehmens im Hinblick auf ihre gesellschaftlichen Wirkungen kritisierten. Hinzu kommt, daß drittens das »Program-Management«-Konzept wenig Informationen dafür bereitstellt, Prioritäten des Unternehmens im ge-

15 Bauer, R. A., The State of the Art of Social Auditing, in: *Dierkes, M., Bauer, R. A., a.a.O.*, S.22.

16 Nolan, J. T., The Social Audit: One Corporation's Experience, in: *Dierkes, M., Bauer, R. A., (ed.)*, a.a.O., S.294.

17 Butcher, B., The Program Management Approach, a.a.O., S.281.

18 Butcher, B., a.a.O., S.282; Nolan, J. T., a.a.O., S.293.

19 Butcher, B., a.a.O., S.283.

sellschaftlichen Bereich zu setzen. Hierfür wäre eine breitere Analyse der gesellschaftlichen Erwartungen, Anforderungen und Herausforderungen sowie der Beziehungen der Unternehmens-tätigkeit mit diesen erforderlich. Gerade eine solche Bestimmung von Prioritäten wurde jedoch deutlich von beiden Kreditinstituten nach den ersten Jahren der Erfahrung als zentrale Aufgabe der Sozialbilanzbemühungen genannt<sup>20</sup>: Ziel letztlich ist es, Ressourcen finanzieller Art wie auch Kreativität, Aufmerksamkeit und Zeit des Managements auf die Reduktion solcher sozialer Kosten bzw. die Erhöhung solcher sozialer Nutzen zu richten, bei denen der Problemdruck am größten ist und wo das Unternehmen mit seinen Ressourcen den besten Beitrag leisten kann.

Gerade diese Aufgabe, die Setzung von Prioritäten zur Optimierung des Beitrages des Unternehmens zur Erreichung gesamtgesellschaftlicher Ziele stand im Vordergrund der Bemühungen der First National Bank of Minneapolis<sup>21</sup>. Die Vorgehensweise war hier eine dreistufige: Erstens wurde ein System regionaler Sozialindikatoren entwickelt, um Maßstäbe zu haben, an denen die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf die regionale Lebens- und Umweltqualität gemessen werden kann. Als zweiter Schritt wurde ein Informationssystem entwickelt, durch das die Bank feststellen konnte, welche Investitionen sie im Hinblick auf die Verbesserungen einzelner Dimensionen der regionalen Lebens- und Umweltqualität gemacht hat. Drittens wurde versucht, die positiven oder negativen Auswirkungen der gesamten Geschäftstätigkeit der Bank in Beziehung zu setzen mit den Prioritäten und Bedürfnissen der Standortgemeinden, ausgedrückt durch Differenzen zwischen Ist- und Soll-Werten bei einzelnen Indikatoren<sup>22</sup>. Vorteile und Schwierigkeiten dieses Ansatzes sind bereits ausführlich diskutiert worden<sup>23</sup>: Der Vorteil dieses Konzepts liegt vor allem darin, daß hier das Ziel jeder Sozialberichterstattung bewußt angestrebt wird, Auswirkungen der Tätigkeit eines Unternehmens auf lokale Lebens- und Umweltqualität als Ergebnisgrößen (Output) zu messen. Im Vordergrund stehen also nicht Input-Größen wie das Engagement in Form finanzieller, zeitlicher oder organisatorischer Ressourcen, sondern das hier erzielte Ergebnis. Soweit ein klarer Bezug zu regional begrenzten Auswirkungen gefunden werden kann, ist dieser Ansatz ohne Zweifel das, was in jeder Sozialbilanz letztlich erreicht werden sollte. Dies gilt gerade für Kreditinstitute mit einem breiten Filialnetz und den dadurch verursachten positiven wie negativen Auswirkungen auf kleine räumliche Einheiten. Die Auswirkungen aller anderen Aktivitäten jedoch, die als spezielle Programme bzw. Auswirkung regulärer Geschäftstätigkeit der Bank über diesen direkten regionalen Bezug hinausgehen, können mit diesem Konzept nicht erfaßt werden. Ein weiterer Nachteil liegt darin, daß Systeme sozialer Indikatoren heute noch, trotz fast fünfzehnjähriger Forschung, immer noch lückenhaft und unvollkommen sind und daß über diese methodischen Schwierigkeiten hinaus auch in der Regel kein gesellschaftlicher Konsens darüber besteht, welche Sollwerte angesichts eines bestimmten Istzustandes anzustreben sind. Letztlich bleibt hervorzuheben, daß es für das einzelne Unternehmen mit wenigen Ausnahmen fast unmöglich ist, zu bestimmen, welche Auswirkungen ein bestimmtes, von ihm durchgeführtes Programm auf die Umwelt- und Lebensqualität einer Region hat. Die Fülle der Faktoren, die in der Regel auf einzelne Indikatoren einwirken, ist so groß, daß nur sehr kontrollierte Situationen, wie sie beispielsweise ein einziges Großunternehmen in einer kleinen Stadt darstellen würde, exakte Zurechnungen dieser Art erlauben.

20 *Butcher, B.*, a.a.O., S. 283; *Nolan, J. T.*, a.a.O., S. 295.

21 *Hetland, J.*, a.a.O., S. 1.

22 *Hetland, J.*, a.a.O., S. 6.

23 *Dierkes, M.*, Die Sozialbilanz, a.a.O., S. 98 ff.

Trotz dieser Einschränkungen und Schwächen des Ansatzes muß jedoch bekannt werden, daß ein solches System sozialer Indikatoren große Vorteile vor allem im Hinblick auf die Identifikation von Problemlagen der sozialen und physischen Umwelt des Unternehmens hat, losgelöst von der Frage, ob diese durch das Unternehmen selbst mitverursacht wurden oder nicht<sup>24</sup>.

Der heutige Stand der Sozialberichterstattung amerikanischer Kreditinstitute kann am besten charakterisiert werden durch die Weiterentwicklung des oben dargestellten Konzeptes der Bank of America. Im November 1976 veröffentlichte die Bank eine Informationsschrift<sup>25</sup>, in der sie die Grundlagen der externen Berichterstattung darlegt: Ziele, Einschränkungen, Prinzipien, Gebiete. Die Ziele sind darauf ausgerichtet, der Öffentlichkeit leichten Zugang in erster Linie zu denjenigen Informationen zu ermöglichen, die das Unternehmen regelmäßig verschiedenen Regierungsstellen zur Verfügung stellt. Darüber hinaus soll auch solches Material bereitgestellt werden, das über die Standardberichterstattung an Regierungsstellen hinausgehend als sinnvoll bedeutsam und von den verschiedenen Bezugsgruppen des Unternehmens angesehen wird. Bei den Einschränkungen wird in erster Linie dargelegt, daß Daten dann nicht veröffentlicht werden, wenn sie Rechte von Individuen oder einzelner Institutionen berühren, wenn eine Veröffentlichung negative Auswirkungen auf die Effektivität der Bank hat, wenn die Daten mißinterpretiert werden können und letztlich, wenn der vermutete Nutzen der Information nicht durch die durch die Informationssammlung verursachten Kosten übertroffen wird. Insgesamt werden dann sieben Indikatorenbereiche angegeben, in denen die Bank Informationen zusammenstellt, diese gehen von der Anlagen- über die Kreditpolitik, Vermögensverwaltung, Geldmarktdienste bis hin in das Beziehungsfeld Unternehmen/Mitarbeiter und Unternehmen/Öffentlichkeit. Die Gesamtheit dieser Informationen wird aufgeteilt in zwei wesentliche Bereiche: solche über die im Geschäftsbericht oder im Sozialbericht »The Community and the Bank« routinemäßig berichtet wird und solche, bei denen davon ausgegangen wird, daß sie nicht sinnvoll in derartige, auf einen breiten Interessenkreis abgestellte Veröffentlichungen aufzunehmen sind. Für diese Indikatorenbereiche werden die entsprechenden Daten auf Anfrage Interessenten zur Verfügung gestellt.

Ein zweites Dokument<sup>26</sup>, das den Rahmen und Hintergrund der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung der Bank darstellt, ist der »Code of Corporate Conduct«, der im Mai 1978 veröffentlicht wurde. Hierin werden die verschiedenen Unternehmensziele der Bank niedergelegt. Die Gliederung erfolgt ähnlich deutschen Unternehmenszielkatalogen, im wesentlichen nach den Verantwortungsbereichen: Gewinnerzielung, Marktpartner, Mitarbeiter, soziale Umwelt. Der überwiegende Teil der deutschen Sozialbilanzdaten vergleichbaren Informationen wird in der Broschüre: »Community and the Bank« veröffentlicht<sup>27</sup>. Die Struktur dieses Berichtes zeigt noch deutlich den Einfluß des »Program Management«-Konzeptes früherer Jahre, vor allem in Sektionen wie »Small Business«, »Consumer Affairs«, »Housing and Community Improvement«. Darüber hinaus sind Elemente einer nach Beziehungsfeldern gegliederten Sozialbilanz festzustellen, beispielsweise in Bereichen wie »Energy and the Environment« und »Employment Policies«. Ein Bezug zu dem im »Code of Corporate Conduct« niedergelegten Zielen des Unternehmens wird jedoch nicht deutlich.

24 Levy, G. W., Urban Social Indicators and Corporate Social Accounts, in: *Dierkes, M., Bauer, R. A.*, a. a. O., S. 213.

25 BankAmerica Corporation, Voluntary Disclosure Code, San Francisco, Nov. 1976.

26 BankAmerica Corporation, Code of Corporate Conduct, San Francisco, May 1978.

27 Bank of America, Community and the Bank, 1977, April 1978.

Insgesamt ähnelt die Veröffentlichung sehr stark den erweiterten Sozialberichten, wie sie viele deutsche Unternehmen als Vorstufe einer Sozialbilanz veröffentlichen. Dieser Eindruck wird auch noch dadurch unterstützt, daß hier vornehmlich qualitative, verbale Informationen gegeben werden. In keinem Berichtsabschnitt ist der Versuch einer stärkeren Quantifizierung, wie in verschiedenen deutschen Sozialbilanzen, zu sehen. Bemerkenswert ist darüber hinaus, daß das Beziehungsfeld Unternehmen/Mitarbeiter, das eindeutig die Sozialbilanzen in Europa dominiert, hier viel weniger stark herausgestellt wird. Vor allem fällt die geringe Zahl der Indikatoren auf, die auf diesem Gebiet genutzt werden im Vergleich zu europäischen Beispielen. Obwohl der Bericht über Produkte und Dienstleistungen, d. h. das Beziehungsfeld Unternehmen/Kunden insgesamt auch in europäischen Sozialbilanzen immer noch als Stiefkind der Berichterstattung angesehen werden muß, müssen jedoch hier besondere Schwächen der US-amerikanischen Berichte festgestellt werden. So ist es beispielsweise schwierig, bei der Lektüre des Bank of America Berichtes in der Sektion »Housing and Community Improvement« festzustellen, in welchem Umfang die hier vergebenen Hypotheken und Kredite zum normalen Geschäftsprogramm gehören, oder inwieweit sie ein besonderes gesellschaftliches Engagement darstellen, d. h. der Bericht macht nicht oder nur selten deutlich, ob hier beispielsweise auch Kreditnehmer berücksichtigt werden, die nicht erste Sicherheiten bereitstellen bzw. ob Zinsvergünstigungen für bestehende Gruppen gegeben werden. Unklar bleibt letztlich auch, wie sehr sich die Bank in diesem Gebiet von anderen Kreditinstituten unterscheidet, d. h. es fehlen jede Vergleichszahlen.

### 2.2.2 Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum

Wie bereits hervorgehoben, wurden die Experimente in der Unternehmenspraxis im deutschsprachigen Raum im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten nicht durch die Großbanken, sondern durch kleinere Institute, vor allem des genossenschaftlichen Bankenbereichs, bestimmt. Insofern sind viele der in diesen Berichten angeschnittenen Fragen, beispielsweise im Personalsektor, nur wenig vergleichbar mit dem, was an Informationen im mittel- und vor allem im großbetrieblichen Bereich sinnvoll und erwünscht ist. Besonders bekannt geworden sind der Geschäftsbericht/Sozialbilanz der Kölner Bank von 1867, der Teil der Sozialbilanz des Migros-Genossenschafts-Bundes, Zürich, der sich mit der Migros-Bank beschäftigt, der Geschäftsbericht 1978 der Cannstatter Volksbank, der, obwohl er den Begriff Sozialbilanz im Vorwort wegen seines zu quantitativen Anspruchs ablehnt, letztlich wie eine zielbezogene Sozialbilanz aufgebaut ist<sup>28</sup>. Erste Versuche einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung, zum Teil wenigstens angebunden an die Unternehmensphilosophie, wurden von der Stadtparkasse Köln in ihrem Geschäftsbericht 1977 veröffentlicht<sup>29</sup>.

Die Berichte der Cannstatter Volksbank, der Migros-Bank wie auch der Kölner Bank sind einheitlich nach dem Prinzip der zielbezogenen Berichterstattung aufgebaut. Der Zielbezug wird am deutlichsten bei der Cannstatter Volksbank, die in jedem Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Unternehmens die allgemeine Zielsetzung beschreibt und dann unter Verweis auf den vorjährigen Jahresbericht die konkreten Ziele für die Berichtsperiode darlegt. Der Ergebnis-

28 Vgl. im einzelnen Kölner Bank von 1867 eG Volksbank, Geschäftsbericht Sozialbilanz 1978; Migros-Gemeinschaft, Zürich, Sozialbilanz, eine Darstellung der gesellschaftsbezogenen Ziele und Tätigkeiten, o. J., S. 25/26; Cannstatter Volksbank, Geschäftsbericht 1978.

29 Stadtparkasse Köln, Kreditanstalt des öffentlichen Rechts, Geschäftsbericht 1977, 152. Geschäftsjahr, S. 6–8.

teil des jeweiligen Berichtsabschnittes versucht dann, das Erreichte oder Nichterreichte im Hinblick auf das einzelne Ziel zu erläutern, sowie die zur Zielerreichung getroffenen Maßnahmen und die hierfür zur Verfügung gestellten Ressourcen zu beschreiben. Relativ allgemein gehalten sind dann die Ziele für die kommende Leistungsperiode als weiterer Bestand einer solchen zielbezogenen Berichterstattung.

Abweichend vom Konzept der Cannstatter Volksbank orientiert sich der Geschäftsbericht/Sozialbilanz 1978 der Kölner Bank von 1867, obwohl generell ebenfalls dem zielbezogenen Konzept folgend, klar an den Vorschlägen des Arbeitskreises Sozialbilanz, in dem er deutlich zwischen Sozialbericht, Wertschöpfungsrechnung und Sozialrechnungen – letztere sind nicht im Bericht der Cannstatter Volksbank enthalten – unterscheidet. Eine weitere Orientierungshilfe hat, wie im Bericht 1977 herausgestellt, der Geschäftsbericht/Sozialbilanz der Deutschen Shell AG gegeben, die als erste das Konzept der zielbezogenen Berichterstattung in die Praxis umsetzte. Diese Anlehnung an die Deutsche Shell AG wird sowohl in der Formulierung der Unternehmensziele als auch in dem allgemeinen Einleitungskapitel »Zur Lage in Wirtschaft und Gesellschaft« deutlich. Stärker noch als die Cannstatter Volksbank betont die Kölner Bank den Bezug ihrer Aktivitäten zum genossenschaftlichen Förderungsauftrag. In Teilbereichen ist die Berichterstattung der Kölner Bank spezifischer als die der Cannstatter Volksbank, insgesamt überwiegt jedoch auch hier weitgehend noch die verbale Aussage gegenüber quantitativen Indikatorwerten. Insgesamt fällt bei beiden Berichten auf, daß die Information über mögliche gesellschaftliche Auswirkungen der regulären Geschäftspolitik: Kreditvergabe, andere Dienstleistungen, Anlagepolitik recht gering oder gar nicht vorhanden ist. Gerade in diesem Bereich versucht die Migros-Bank umfangreichere Informationen zu geben, stößt jedoch schnell an Grenzen des Erhebaren.

### 2.3 Was wurde erreicht?

Zieht man ein Fazit über die Gesamtheit der bisherigen Bemühungen, so dürfte wohl folgender Schluß nahe liegen: Die Erfahrungen, vor allem der amerikanischen Großbanken, haben gezeigt, daß Sozialbilanzen als Führungs- und Informationsinstrument für das Management auch von Kreditinstituten von Wichtigkeit und Bedeutung sind.

Die Experimente im deutschsprachigen Raum sind insgesamt konzeptionell weiter vorangeschritten als die amerikanischen. Dies betrifft sowohl den Grad der Quantifizierung als auch zusätzliche übergreifende Statistiken wie Wertschöpfungs- und Sozialrechnungen, die in den US-Berichten völlig fehlen. Deutlicher und klarer ist auch die zielbezogene Ausrichtung der Sozialbilanzen im deutschsprachigen Raum, während die amerikanischen Beispiele immer noch verschiedene Prinzipien miteinander mischen.

Andererseits haben aber gerade die neueren Bemühungen der Bank of America einen Fundus von Indikatoren und Indikatorenbereichen bereitgestellt, die Anregungen oder auch Grundlagen für weitere Experimente sein können.

Sowohl die amerikanischen Berichte als auch die bisherigen Bemühungen im deutschsprachigen Raum geben schwerpunktmäßig Auskunft über traditionelle Bereiche der Sozialbilanz: Mitarbeiter-, Umwelt- und Kundenbeziehungen; darüber hinausgehend werden keine wesentlichen gesellschaftlichen Aufgaben und Forderungen aufgegriffen.

Insbesondere bei den amerikanischen Beispielen ist schwer zu unterscheiden, wie weit viele der angegebenen Aktivitäten ausschließlich ökonomischen Zielen dienen oder in welchem Umfang hier gesellschaftsbezogene Ziele mit erreicht werden sollen.

Insgesamt ist festzustellen, daß alle Berichte letztlich nicht voll überzeugend deutlich machen, daß wirklich alles versucht wird, um das zu erreichen, was im Vorwort des 77er Berichtes der Bank of America festgestellt wird: »Corporate social responsibility is an integral part of our daily operations and decision making«<sup>30</sup>.

Gerade in diesem Bereich, den Auswirkungen regulärer Geschäftstätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt, dürfte einer der zentralen, bislang jedoch völlig unterrepräsentierten Aufgabenbereiche und damit eine der wesentlichen Herausforderungen der Weiterentwicklung von Sozialbilanzen im Bankwesen liegen.

### 3. Sozialbilanzen für Kreditinstitute: Was sind die Besonderheiten?

Versucht man auf der Basis der bislang durchgeführten Experimente des hier Erreichten sowie der noch offenstehenden Fragen Aufgaben für die Weiterentwicklung von Sozialbilanzen im Bankwesen zu entwickeln, so müssen diese naturgemäß global und vorläufig sein. Global, weil sie nicht auf die spezifische Situation eines bestimmten Kreditinstitutes eingehen können und vorläufig, weil die Erfahrungen der bisherigen Sozialbilanzforschung gezeigt haben, daß Konzepte, Indikatoren und Meßverfahren nur in enger Zusammenarbeit mit der Unternehmenspraxis entwickelt werden können. Wenn im folgenden versucht wird, einige Anregungen und Hinweise für weiterführende Arbeiten bei der Entwicklung von Sozialbilanzen für Kreditinstitute zu geben, so müssen diese stets unter jenen Einschränkungen gesehen werden. Dies gilt insbesondere auch deswegen, weil sich die US-amerikanischen Erfahrungen zwar auf den für Sozialbilanzen zentralen Sektor der Großbanken beziehen, jedoch aufgrund der sehr unterschiedlichen rechtlichen, kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Umwelt nur beschränkt übertragbar auf größere Betriebe des Bankwesens in Deutschland sind, und weil Erfahrungen im deutschsprachigen Raum sich auf den Bereich kleinerer, genossenschaftlich organisierter Kreditinstitute beschränken, die zum Teil einen von anderen Kreditinstituten unterschiedlichen Auftrag haben, und bei denen sich verschiedene Fragen und Probleme aufgrund der Betriebsgröße nicht oder nur wenig gravierend stellen als bei mittleren und großen Betrieben der Kreditwirtschaft. Insbesondere gilt dies aber auch, weil zentrale Fragen der gesellschaftlichen Auswirkungen der regulären Geschäftstätigkeit durch die bisherigen Experimente in beiden Kulturräumen fast gar nicht abgedeckt sind, hier also eindeutig Neuland beschritten werden muß.

Versucht man, solche Anregungen für die Weiterentwicklung zu finden, so erweist es sich als sinnvoll,

- zunächst Sozialbilanzverfahren in anderen Wirtschaftszweigen auf Erkenntnisse und Erfahrungen hin zu prüfen, die ohne größere Modifikationen auf die Situation einer mittleren oder größeren Bank übertragbar sind,
- sodann Bereiche herauszugreifen, wo eigenständige Entwicklungen erforderlich sind, d. h. wo weder die bisherigen Experimente von Kreditinstituten noch die Erfahrungen von Unter-

30: Bank of America, Community and the Bank 1977, S. 1.

nehmen anderer Wirtschaftszweige Ausgangspunkt und Grundlage solcher weiterführenden Gedanken sein können, und schließlich, welche Besonderheiten sich im konzeptionellen Bereich bei der Erstellung von Sozialbilanzen größerer und mittlerer Banken ergeben.

### 3.1 Wo können Erfahrungen der Industrie weitgehend übernommen werden?

Geht man davon aus, daß die Sozialbilanzen im Bankwesen sich u. a. an den verschiedenen Aufgabenfeldern einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik orientieren sollten, so ist offenkundig, daß sämtliche bisherige Entwicklungen und Experimente der Industrie im Beziehungsfeld Unternehmen/Mitarbeiter eine große Erfahrungsquelle für diesen Teil der Sozialbilanz eines Kreditinstituts darstellen<sup>31</sup>. Selbstverständlich sind hier Modifikationen und auch Unterschiede in der Gewichtung erforderlich. So werden beispielsweise Arbeitsunfälle, Schicht- und Akkordarbeit, wesentliche Elemente einer Sozialbilanz im Verantwortungsbereich »Mitarbeiter« eines Produktionsbetriebes, für ein Kreditinstitut keine oder nur geringe Bedeutung haben. Stärker dürften hier Information, Ausbildung und vielleicht auch Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Auch Fragen einer humanen und stimulierenden Arbeitsumwelt werden sich prinzipiell nicht anders darstellen; die Maßnahmen und damit verbunden natürlich auch die Indikatoren der Berichterstattung dürften jedoch andere als im Produktionsbereich sein. Insgesamt dürfte damit der Mitarbeiterbereich wohl der Teil einer Sozialbilanz sein, bei dem Kreditinstitute mit geringen Modifikationen und Gewichtverschiebungen großenteils das übernehmen können, was von anderen Branchen bereits als sinnvolle Indikatoren, Erhebungs- wie auch Berichterstattungskonzepte entwickelt wurde. Dies ist vor allem deshalb von Vorteil, weil es sich hier um einen Bereich handelt, in dem ein relativ hoher Konsens über das, was berichtet wird und wie es berichtet wird, nicht nur unter den Unternehmen selbst, sondern auch mit verschiedenen an diesen Informationen interessierten Gruppen besteht.

Ein gleiches gilt im wesentlichen für den Bereich »soziale Umwelt«. Auch hier dürften Aktivitäten und Auswirkungen der Unternehmen von der Freistellung von Mitarbeitern über Spenden, über die Bereitstellung von Einrichtungen für Zwecke der jeweiligen Standortgemeinden oder Regionen ebenso wie das Problem der Zahlung von Steuern und Abgaben oder die Nutzung von Infrastruktureinrichtungen bei Kreditinstituten sehr ähnlich dem sein, was Unternehmen anderer Wirtschaftszweige, besonders solche, die an einer Vielzahl von Standorten tätig sind, in ihre Berichterstattungskonzepte aufgenommen haben.

Aufgrund des geringeren Stellenwertes, den die Belastungen der physischen Umwelt durch die Geschäftstätigkeit einer Bank haben, dürfte auch hier der in anderen Wirtschaftszweigen gesammelte Fundus an Erfahrung ausreichen, konzeptionelle und methodische Anforderungen im Bankenbereich zu erfüllen. Dies gilt sowohl für die Inanspruchnahme von Ressourcen und Beziehungen zum städtischen Lebensraum als bebaute Umwelt des Menschen, als auch für spezifische Programme, die sich beispielsweise im Bereich des Papier-Recycling für Kreditinstitute zur Entlastung der Umwelt anbieten würden.

Größer dürften die Unterschiede schon im Bereich Beziehungsfeld »Unternehmen/Kunden« sein. Hier handelt es sich um ein Gebiet, das in bisherigen Sozialbilanzen noch nicht sehr weit entwickelt wurde. Übertragbar sind Versuche der Messung der gesellschaftlichen Auswirkun-

31 Vgl. u. a. Deutsche Shell AG, Geschäftsbericht Sozialbilanz 1978, und Bertelsmann AG, Geschäftsbericht Sozialbilanz 1978.

gen des absatzpolitischen Instrumentariums, insbesondere aus dem Handel, beispielsweise bei Werbung, Qualität des Service, Risikoverteilung zwischen Kunden und Unternehmen. Schwieriger wird dies jedoch im Bereich der Nicht-Privatkundschaft des Kreditinstituts. Hier liegen nur wenige Erfahrungen vor bzw. sind Erfahrungen nur beschränkt übertragbar. Von allen bislang angesprochenen Elementen einer solchen nach Verantwortungsfeldern oder Bezugsgruppen organisierten Sozialbilanz dürften hier die umfangreichsten methodischen und konzeptionellen Entwicklungen erforderlich sein.

### 3.2 Wo sind andere Schwerpunkte zu setzen?

Über die Bereiche hinaus, in denen eine Weiterentwicklung von Sozialbilanzen im Bankwesen stark von den Erfahrungen anderer Wirtschaftszweige profitieren kann, scheinen jedoch – wenigstens beim augenblicklichen Stand der Diskussion – zwei bislang bereits bekannte und praktizierte Konzepte für Sozialbilanzen von Kreditinstituten aus ganz unterschiedlichen Gründen von wesentlicherer Bedeutung zu sein als für Betriebe des produzierenden Gewerbes: das »Program Management«-Konzept und die zielbezogene Berichterstattung. Hier dürfte ein erster Schwerpunkt einer eigenständigen Entwicklung liegen – einer Entwicklung, die zwar von bereits bekannten und auch theoretisch wie praktisch in anderen Wirtschaftszweigen genutzten Konzepten ausgeht – die jedoch in diesem Kontext einen anderen Stellenwert und eine entsprechende Erweiterung erfahren müßten.

#### 3.2.1 Die besondere Bedeutung des »Program Management«-Konzeptes

Schon ein flüchtiger Überblick über die bisherigen Experimente von Kreditinstituten im Bereich der Sozialbilanzen zeigt ebenso wie die obige Diskussion der Übertragbarkeit der Erfahrungen anderer Wirtschaftszweige, daß verschiedene traditionelle Bereiche der Sozialbilanz für Kreditinstitute von geringerer Bedeutung sind. Dies gilt beispielsweise für Umweltbelastungen, aber auch für große Teile der üblichen Berichterstattung im Beziehungsfeld Unternehmen – Mitarbeiter. Schwerpunkte von Sozialbilanzen bei Kreditinstituten dürften daher im Bereich der Auswirkungen der eigentlichen Geschäftstätigkeit und der allgemeinen sozialen Umwelt liegen. Angesichts der Vielzahl der Dienstleistungen, die üblicherweise von den Universalkreditinstituten angeboten werden, ist damit eine detaillierte und intensive Analyse der gesellschaftlichen Auswirkungen – beabsichtigt oder nicht – einzelner Dienstleistungs- und Kreditangebote von besonderer Bedeutung. Ein solches Vorgehen dürfte durch eine Erweiterung des »Program Management«-Ansatzes am ehesten theoretisch wie praktisch erfaßbar sein. Bei einer solchen Erweiterung dieses Konzeptes würden die einzelnen Kreditprogramme und Dienstleistungen, wie beispielsweise Gehaltskonten, Kleinkredite, Anschaffungsdarlehen, Anlagenberatung u. a. m. daraufhin zu analysieren sein, welche sonstigen gesellschaftlichen Ziele, neben den primären Aufgaben, hiermit erreicht werden sollen, wie weit diese Ziele erreicht wurden, welche Ressourcen hierfür erforderlich waren und in welchem Umfang andere gesellschaftliche Belange von der Durchführung dieses Programms betroffen wurden, die nicht in der spezifizierten Zielsetzung erfaßt sind. Eine Sozialbilanz würde neben mehr globalen Aussagen zu den gesellschaftlichen Auswirkungen des gesamten Dienstleistungs- und Kreditangebots der Bank sinnvollerweise jeweils über eine bestimmte Zahl derartiger spezifischer Programme berichten, d. h. sie umfassend unter gesellschaftlichen Aspekten analysieren. Handlungskonsequenzen im Hinblick auf die Berücksichtigung bisher nicht einbezogener ge-

sellschaftlicher Auswirkungen, aber auch eine entsprechende Änderung bestehender Ziele könnten das Ergebnis einer solchen intensiven Partialanalyse nach dem »Program-Management«-Konzept sein. Im Rahmen einer solchen wechselnden Schwerpunktbildung könnte der Sozialbilanzierungsprozeß über einen bestimmten Zeitraum zu einer Gesamtbeurteilung des Dienstleistungs- und Kreditprogramms der Bank unter gesellschaftlichen Aspekten führen, der Leitung des Kreditinstituts Hinweise für eventuell notwendige Änderungen geben bzw. im Rahmen einer externen Berichterstattung deutlich machen, daß mit den Dienstleistungs- und Kreditangeboten zusätzlich gesellschaftliche Nutzen geschaffen werden, die nicht vordergründig erkennbar sind, bzw. daß gesellschaftliche Belastungen hiermit verbunden sind, die zu minimieren das Kreditinstitut nach Erkenntnis der Sachlage mit in seine Zielsetzung aufgenommen hat. Ein solches stärker auf den »Program Management«-Ansatz konzentriertes Konzept der Sozialbilanzierung würde auch dazu führen, daß das Management der Bank über die Analyse intendierter oder nicht geplanter gesellschaftlicher Auswirkungen laufender Programme hinaus eine Management-Philosophie und eine Orientierung der Unternehmensplanung schaffen würde, die darauf ausgerichtet wären, gesellschaftliche Probleme daraufhin zu analysieren, ob mit dem Dienstleistungs- und Kreditangebot der Banken, ihren speziellen Kenntnissen und Erfahrungen ein Beitrag zur Lösung des Problems geleistet werden könnte, der, wie Erfahrungen der amerikanischen Großbanken oft gezeigt haben, gelegentlich auch geschäftlich, zumindest langfristig, nicht uninteressant sein kann.

Eine solche, gegenüber dem Konzept der Sozialbilanz anderer Wirtschaftszweige, stärkere Orientierung auf die »Program Management«-Strategie würde auch eine andere Organisation des Sozialbilanzprozesses erfordern, als die bisherigen stark auf die Auswirkungen auf einzelne Bezugsgruppen abgestellten Erfahrungen anderer Wirtschaftszweige. Sinnvoll wäre ein zentrales Evaluationsteam, das ähnlich der internen Revision zusammen mit den jeweiligen Bereichsspezialisten zunächst versucht, die gesellschaftlichen Auswirkungen der einzelnen Programme festzustellen. Gleichzeitig wäre es jedoch Aufgabe eines solchen Teams, die Veränderungen der gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Umwelt des Kreditinstituts daraufhin zu untersuchen, in welchem Umfang sich hier Bedürfnisse oder Probleme entwickeln, zu deren Lösung das Kreditinstitut mit seinen speziellen Ressourcen einen Beitrag leisten kann. Ein Teil der Aufgaben eines solchen Teams würde weitgehend den Zielen und Aufgaben entsprechen, die die Bank of America durch zwei Ausschüsse zu erreichen versucht: das Public Policy und das Social Policy Committee<sup>32</sup>. Voraussetzung für die effektive Arbeit solcher Ausschüsse wäre jedoch, daß ein entsprechender Stab zur Verfügung steht, der sowohl die detaillierten Aufgaben im Bereich der Analyse gesellschaftlicher Veränderungen, wie auch der Überprüfung der Geschäftspraktiken der Bank in einzelnen spezifischen Bereichen im Hinblick auf ihre gesellschaftlichen Auswirkungen vornimmt.

### *3.2.2 Die besondere Bedeutung der zielbezogenen Berichterstattung*

Ein solches Vorgehen nach dem »Program Management«-Konzept kann jedoch langfristig nur dann effektiv sein, wenn die einzelnen Programme der Bank auf bestimmte gesellschaftliche Ziele hin ausgerichtet werden. Das Management muß ja letztlich nach sorgfältiger Analyse der gesellschaftlichen Umwelt Prioritäten setzen, die sich, den Praktiken anderer Unternehmen entsprechend, an Unternehmenszielen ausrichten sollten<sup>33</sup>. Derartige Unternehmensziele sollen die lang-

32 Bank of America, *Community and the Bank*, S.2/3.

33 Plesser, E. H., *Leben zwischen Wille und Wirklichkeit*, in: Plesser, E. H. (Hrsg.), a.a.O., S. 53 ff.

fristige Orientierung des Unternehmens im Hinblick auf ökonomische und gesellschaftliche Ziele deutlich machen, die dann als breit formulierte Leitgedanken und Handlungsansrichtungen für die Bewertung einzelner Programme und Geschäftspraktiken dienen können. Gerade der »Program Management«-Ansatz erfordert daher noch stärker als die Orientierung des Sozialbilanz-Konzeptes auf Bezugsgruppen ein Denken des Unternehmens in den Kategorien der zielbezogenen Berichterstattung.

Im Gegensatz zu einer Vielzahl von Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland sind jedoch aus dem Bereich der Kreditwirtschaft, besonders der Großbanken, bis jetzt keine auch öffentlich sichtbare Diskussionen bekannt, in denen diese Institutionen versuchen, ihre Rolle und langfristigen Aufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft zu definieren. Die breite Öffentlichkeit, aber letztlich auch die Fachwelt in Wirtschaft und Wissenschaft, die sich mit den Fragen der gesellschaftlichen Rolle und Aufgaben des Unternehmens auseinandersetzt, hat bis jetzt wenig Anhaltspunkte dafür erhalten, daß eine Sensibilisierung großer Kreditinstitute auf diese Fragen hin erfolgt ist – eine Erscheinung, die angesichts der zunehmenden gesellschaftlichen Auseinandersetzung gerade um Großbanken, ihre Politik, ihre Macht und ihre mögliche Zukunft als äußerst erstaunlich angesehen werden muß. Hier scheint, wenigstens aus der Sicht des externen Betrachters, ein deutlicher Nachholbedarf gegenüber anderen Wirtschaftszweigen und der überwiegenden Zahl der Großunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland zu bestehen.

Analog zu den bisherigen Erfahrungen anderer Unternehmen wären im Rahmen eines solchen Katalogs diejenigen Ziele zu definieren, mit denen sich das einzelne Kreditinstitut langfristig identifizieren will, die also für lange Zeit die grundlegenden Handlungsmaximen der Geschäftspolitik intern und extern sichtbar festlegen. Diese langfristige Orientierung gilt es dann, im Rahmen mittelfristig orientierter »policy statements« zu konkretisieren und auszufüllen. Auf einer dritten Ebene müßten daraus spezifische Ziele und Aufgaben für einzelne Leistungsperioden abgeleitet werden. Vorbilder für mögliche Inhalte von Unternehmenszielen auf allen drei Stufen der Generalität bzw. Spezifität sind zur Genüge vorhanden<sup>34</sup>; ebenso können von anderen Unternehmen der verschiedensten Wirtschaftszweige Anregungen bezüglich des Vorgehens gewonnen werden. Jenseits von Einzelheiten gilt hier jedoch die generelle Erfahrung, daß nur eine sehr breit angelegte Diskussion im Unternehmen und eine intensive Verpflichtung des Managements nach Beschlußfassung die gewünschten Ziele erreichen: Klarheit über das langfristig Angestrebte nach innen und außen sowie Verpflichtung auf diese Ziele bei der konkreten Formulierung der Geschäftspolitik und im täglichen Geschäftsgebaren<sup>35</sup>.

### 3.3 Wo sind eigenständige Entwicklungen erforderlich?

Die wirkliche Herausforderung, bei der Entwicklung von Sozialbilanzen für Kreditinstitute Neuland zu betreten, liegt jedoch noch jenseits der Übertragung und Weiterentwicklung des »Program Management«-Konzeptes und der zielbezogenen Berichterstattung, auch wenn die-

<sup>34</sup> siehe u. a. die verschiedenen Geschäftsberichte/Sozialbilanzen der Deutschen Shell AG, aber auch Cannstatter Volksbank, Geschäftsbericht 1978, und Kölner Bank von 1867 eG Volksbank, Geschäftsbericht Sozialbilanz 1978.

<sup>35</sup> *Dierkes, M.*, Die neue Herausforderung an die Wirtschaft – Ethik als organisatorisches Problem, a.a.O., S. 124 ff.

se, insbesondere im Hinblick auf die Erfassung und Bewertung der gesellschaftlichen Auswirkungen der regulären Geschäftstätigkeit, Kreditangebot und Beratung, wesentliche methodische und konzeptionelle Entwicklungen erfordert. Sie muß vielmehr in dem Bereich gesehen werden, in dem sowohl die bisherigen Sozialbilanzen US-amerikanischer Banken als auch die Erfahrungen im deutschsprachigen Raum keine Vorbilder bieten, bei denen auch keine oder nur sehr geringe Anregungen aus anderen Wirtschaftszweigen zu erwarten sind, die jedoch zentral für die Gesamtanalyse und Darstellung der gesellschaftlichen Rolle und Aufgaben eines Kreditinstitutes sind: die gesellschaftlichen Auswirkungen der eigenen Anlagepolitik, die gesellschaftlichen Auswirkungen der Beratung im Anlagegeschäft sowie das Problem der Macht, Kontrolle und Transparenz. Die vor allem im Vergleich zu den großen deutschen Universalbanken unterschiedliche Struktur der bislang mit Sozialbilanzkonzepten experimentierenden Kreditinstitute, aber auch die mit dieser Frage verbundenen methodischen und konzeptionellen Schwierigkeiten dürften hinreichend erklären, daß hier ein bislang noch unbearbeitetes Feld der gesellschaftsbezogenen Berichterstattung besteht. Nicht nur die augenblickliche politische Auseinandersetzung um die wirtschaftliche und gesellschaftliche Rolle und Macht der Geschäftsbanken, sondern auch beispielsweise entsprechende Eingaben bei Hauptversammlungen ausländischer Unternehmen sowie die generelle Sensibilisierung einer breiter werdenden öffentlichen Meinung im Hinblick auf gesellschaftliche Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeit dürften darauf hinweisen, daß es sich hier um ein Aufgabengebiet von zentraler Bedeutung für Kreditinstitute, insbesondere für die großen Universalgeschäftsbanken mit umfangreichen Investitionen in Eigenkapital anderer Unternehmen sowie entsprechender langfristiger Fremdkapitalbereitstellung handelt. Sozialbilanzen solcher Kreditinstitute, die sich dieser Aufgabe nicht annehmen, dürften – auch wenn die methodischen und konzeptionellen Schwierigkeiten offenkundig sind – langfristig wenigstens als nicht ihren Ansprüchen gerecht werdend angesehen werden.

### *3.2.1 Gesellschaftliche Auswirkungen erster Ordnung durch die eigene Anlagepolitik*

Gesellschaftliche Akzeptanz der Kreditinstitute dürfte langfristig nicht nur von der Berücksichtigung gesellschaftlicher Aspekte bei der eigenen Geschäftstätigkeit abhängen, sie muß vielmehr bei solchen Kreditinstituten, die selbst umfangreiche Investitionen in Eigenkapital oder langfristig gebundenes Fremdkapital anderer Wirtschaftsunternehmen tätigen, auch im gesellschaftlichen Verhalten dieser Unternehmen gesehen werden. Für das Management einer Geschäftsbank sind diese Überlegungen aus zweierlei Gründen von Bedeutung: Zum einen dürfte sich mit einer wachsenden Sensibilisierung der gesellschaftlichen und politischen Umwelt im Hinblick auf gesellschaftliche Auswirkungen der Unternehmenspolitik die Aufgabe ergeben, diese Faktoren mit in die Investitions- und Kreditpolitik bei sehr langfristigen Engagement einzubeziehen, zum anderen aber ist es auch denkbar, daß es sich letztlich langfristig sogar als ökonomisch sinnvoll erweist – wie Plesser hervorhebt<sup>36</sup> – derartige Faktoren, selbst unter eng definierten ökonomischen Zielen, in die Investitions- oder Kreditprüfung aufzunehmen.

Der Versuch, diesen Bereich in die Aufgaben einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik eines Kreditinstituts und damit auch in seine Sozialbilanz als das dieser zugrundeliegende Informationsinstrument aufzunehmen, wirft jedoch mehr offene Fragen und Probleme auf, als

36 Plesser, E. H., a.a.O.

Lösungen im Augenblick vorhanden sind. Diese offenen Fragen scheinen weniger im Bereich des konzeptionell-methodischen zu liegen, sondern mehr auf dem Gebiet der wirtschaftsordnungspolitisch-philosophischen Grundfragen. Sie sind daher überwiegend folgender Natur: Inwieweit ist ein Kreditinstitut als Großanleger, sei es als Eigenkapitalgeber oder als Institution, die langfristiges Fremdkapital zur Verfügung stellt, verpflichtet, gesellschaftsbezogene Aspekte in seine Entscheidungen gegenüber rein ökonomischen Überlegungen zu berücksichtigen? In welchem Umfang können und sollen diese Kriterien überhaupt Investitionsentscheidungen solcher Art beeinflussen? Ist es ordnungspolitisch sinnvoll, daß private Institutionen mit einem derartig breitgestreuten Einfluß, wie es verschiedene Geschäftsbanken haben, solche Aufgaben übernehmen? Werden hierdurch letztlich nicht Aufgaben wahrgenommen, die weit über die üblicherweise einzelne Unternehmen motivierende Philosophie des gesellschaftlichen Engagements, der sehr langfristigen Gewinnerzielung oder der Antizipation staatlicher Auflagen und Vorschriften hinausgehen? Werden so nicht letztlich staatliche oder die Aufgaben anderer gesellschaftlicher Institutionen auf einen Bereich der Wirtschaft übertragen? Welche Steuerungsmechanismen müssen entwickelt werden, wenn Kreditinstitute, vor allem die großen unter ihnen, eine derartige Ausweitung ihres Ziel- und Aufgabenkatalogs vornehmen würden – eine Vorgehensweise, die ja nichts anderes wäre als eine konsequente Anwendung der Philosophie einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik?

Trotz der enormen Schwierigkeiten, eindeutige Antworten auf diese Fragen, die ja bis in zentrale Aspekte der wirtschaftsordnungspolitischen Auseinandersetzung gehen, zu finden, dürfte angesichts der Bedeutung dieser Fragen ein Ausweichen, d. h. der Versuch des Nichtbeantwortens, nicht sinnvoll und auch nicht möglich sein. Die Sozialbilanz wie auch das Konzept einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik sind hier letztlich nur als ein Faktor von vielen anzusehen, die eine derartige Diskussion herausfordern und stimulieren. Sie können gleichzeitig aber auch als Hilfen angesehen werden, um diesen Prozeß zu leiten und zu strukturieren, unterscheidet er sich doch letztlich nur graduell von dem Prozeß der Auseinandersetzung um Aufgaben und Ziele des Unternehmens angesichts einer sich wandelnden ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Umwelt, der zu der Entwicklung von Zielkatalogen bei Unternehmen anderer Wirtschaftszweige geführt hat.

Gegenüber diesen fundamentalen Fragen sind die mehr technischen Probleme der Einbeziehung dieses Bereichs in die interne oder externe Sozialbilanz eines Kreditinstituts von sekundärer Bedeutung. Hier stellen sich im wesentlichen Fragen der Aggregation von Information, d. h. z. B. in welcher Form die Sozialbilanz über gesellschaftliche Nutzen und Kosten der Unternehmen Auskunft geben soll, bei denen das Kreditinstitut finanziell sichtbar engagiert ist. Reicht es beispielsweise aus, daß das Kreditinstitut im Sinne der zielbezogenen Berichterstattung darauf hinweist, welche gesellschaftlichen Ziele es mit welchem Erfolg durch die Beteiligungspolitik erreicht hat, gegebenenfalls unter Hinweis auf die Sozialbilanz der entsprechenden Unternehmen? Reichen Kurzaussagen wiederum unter Hinweis auf die Sozialbilanz der infragekommenen Beteiligungsunternehmen aus, oder müßten Gesamtdarstellungen gesellschaftlicher Kosten und Nutzen voll in die Sozialbilanz des Kreditinstituts aufgenommen werden? Neben den Fragen des Umfangs der Sozialbilanz und den gegebenen Grenzen der Aggregation solcher Informationen dürfte auch der Umfang, in dem sich das Kreditinstitut bei dem jeweiligen Beteiligungsunternehmen finanziell engagiert hat, von Bedeutung sein.

Endgültige Antworten auf diese Fragen lassen sich zum augenblicklichen Zeitpunkt nicht geben. Wie die Erfahrungen bei der Erstellung von Sozialbilanzen in Unternehmen anderer Wirt-

schaftszweige gezeigt haben, dürfte auch hier ein gemeinsames Experimentieren von Wissenschaft und Praxis sinnvollere Hinweise für Abgrenzungen und Möglichkeiten geben als allgemein theoretische ex ante-Überlegungen.

### *3.3.2 Gesellschaftliche Auswirkungen zweiter Ordnung durch die Beratung im Anlagengeschäft*

Ähnlich grundlegende Probleme wie die, die sich durch die eigene Investitionstätigkeit des Kreditinstituts und sein Engagement durch langfristige Kreditvergabe bei einzelnen Unternehmen ergeben, stellen sich letztlich auch im Hinblick auf die oft recht umfangreiche Beratung privater Anleger durch Kreditinstitute bzw. durch die Verwaltung entsprechender Investment Fonds. In welchem Umfang müssen Kreditinstitute langfristig Informationen über gesellschaftliche Aspekte der Leistungsfähigkeit einzelner Unternehmen im Beratungsgeschäft anbieten? Welche Verantwortung haben sie ihren Kunden gegenüber bezüglich dieser Aspekte einer Investitionsentscheidung? Reichen allein Informationen aus? Müssen diese immer gegeben werden oder nur auf Anforderung? Oder müsste letztlich ein gesellschaftlich verantwortlich handelndes Kreditinstitut in diesem Bereich auch aktiv eine stärkere Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange in den Entscheidungen privater Investoren oder auch entsprechender Investment Fonds fördern? In welchem Umfang wären Geschäftsbanken, zur sinnvollen Beratung ihrer Anlagekunden verpflichtet, gehalten, selbst Informationen über gesellschaftliche Auswirkungen anderer Unternehmen zu sammeln? In welchem Umfang müssten sie sich selbst als Advokaten einer eigenständigen Sozialbilanzierung durch solche Unternehmen einsetzen. Inwieweit brauchten sie als Grundlage einer solchen Beratung Informationen über den Zusammenhang zwischen Sensibilität des Managements für gesellschaftliche Entwicklungslinien und langfristigem Erfolg des Unternehmens? Inwieweit müssten also Geschäftsbanken, um ihre Kunden verantwortlich beraten zu können, ebenso in die Analyse verschiedener Faktoren einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik investieren, wie sie Einflußgrößen des finanziellen und ökonomischen Erfolgs eines Unternehmens untersuchen?

Mit eingeschlossen in diesen Problembereich wäre letztlich auch die Frage, inwieweit die Vertretung von Aktionären auf Hauptversammlungen durch Geschäftsbanken gesellschaftliche Leistungen oder auch Schwächen des Unternehmens zu berücksichtigen hätte. Inwieweit müssten die von dem Kreditinstitut vertretenen Aktionäre hier sensibilisiert werden? Welche Informationen sollten zur Verfügung gestellt werden und wie verteilt sich das Kreditinstitut letztlich, wenn der Aktionär keine Weisung gibt? All dies sind Fragen von zentraler Bedeutung in diesem Zusammenhang.

Methodisch-konzeptionell sind auch hier die Schwierigkeiten wiederum geringer, als Antworten auf diese grundlegenden Fragen zu finden. Eine Überprüfung der Beratungssituation im Anlagengeschäft sowie des Stimmverhaltens der eigenen Vertreter auf Hauptversammlungen auf die Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange hin dürften die Status quo-Informationen liefern. Eine intensive Diskussion um die gesellschaftliche Rolle und Aufgaben des Kreditinstituts würde Richtlinien in Gestalt von Unternehmenszielkatalogen bereitstellen, auf die hin eine solche Politik zu formulieren wäre. Die Umsetzung und nachfolgende Analyse des Programms würden sodann ähnlich erfolgen wie beispielsweise die Durchsetzung spezieller Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, von Maßnahmen zur Reduktion von Unfällen, von Maßnahmen zur Reduktion von Umweltbelastungen oder auch der Kundenzufriedenheit bezüglich der Serviceorientierung des Personals – Bereiche, in denen bisherige Sozialbilanzex-

perimente bereits eine Fülle entsprechender Erfahrungen bereitstellen. Die Berichterstattung in der Sozialbilanz des Kreditinstituts selbst würde dann, folgt sie dem zielbezogenen Ansatz, die Durchsetzung dieser Politik, die hierbei eingesetzten Ressourcen sowie die noch verbleibenden Aufgaben für die nächste Leistungsperiode umfassen.

### 3.3.3 *Das Problem der Macht, Kontrolle und Transparenz*

Die Auseinandersetzung um die Unternehmenspolitik des Migros Genossenschafts-Bundes, Zürich, anhand der Sozialbilanz 1978, hat deutlich gemacht, daß ein zentraler Bereich in der Sozialbilanz dieses Unternehmens zu wenig erfaßt wurde – und was den Stand des methodischen Wissens betraf, auch noch zu wenig erfaßt werden konnte: das Phänomen der Macht, Kontrolle und Transparenz. Viele Anzeichen aus der Diskussion in der Öffentlichkeit deuten darauf hin, daß ähnliche Fragen an Kreditinstitute, insbesondere die großen Geschäftsbanken des privaten wie auch öffentlich-rechtlichen Sektors, langfristig ebenfalls herangetragen werden<sup>37</sup>. Sozialbilanzen müßten daher versuchen, das Phänomen der Macht zu erfassen und deutlich zu machen, in welchem Umfang diese Macht unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Kriterien genutzt wird. Derartige Sozialbilanzen sind dann letztlich ein Moment einer erweiterten Transparenz dieser Institute selbst, die wiederum eine größere gesellschaftliche Kontrolle ermöglichen. Sozialbilanzen, besonders wenn sie zielbezogen aufgebaut sind und veröffentlicht werden, könnten damit zumindest zwei der zentralen Besorgnisse in der Öffentlichkeit, mangelnde Transparenz und Kontrolle, schon allein dadurch reduzieren helfen, daß sie existieren, d. h. daß zentrale Fragen der gesellschaftlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit des Kreditinstituts beantwortet werden und daß dies in einer Form geschieht, die als valide und glaubwürdig angesehen werden kann. Wenn jedoch diese Information als valide und glaubwürdig angesehen wird, kann sie gleichzeitig auch die Grundlage einer rationaleren Diskussion um die gesellschaftliche Macht und Rolle dieser Institute ermöglichen. Sozialbilanzen selbst würden damit eine Orientierungshilfe intern und extern in der sich langsam entwickelnden Diskussion darstellen; sie würden dies in einer Form tun, die dem System der marktwirtschaftlichen Ordnung angemessen ist: durch das Bereitstellen von Informationen.

Die Fülle von Schwierigkeiten, die sich hier ergeben, soll noch einmal deutlich betont werden. Vorgefestigte Lösungen sind nicht vorhanden; lediglich der Hinweis auf die Notwendigkeit gemeinsamer, von Wissenschaft und Praxis getragener Experimente kann hier noch einmal gegeben werden. Angesichts der zentralen Bedeutung dieser Probleme dürften jedoch solche Experimente, auch wenn ihr Ausgang unsicher ist, nicht nur sinnvoller sein als untätiges Abwarten oder die Nutzung traditioneller Abwehrtaktiken. Es wäre auch letztlich unternehmerischer, wenigstens in dem Sinne, in dem *Schumpeter* unternehmerisches Handeln sieht.

## 4. Sozialbilanzen: morgen schon eine Selbstverständlichkeit im Bankwesen?

Dieser Versuch, einen Überblick über die Möglichkeiten, Aufgaben und Grenzen einer Sozialbilanzierung im Kreditgewerbe zu geben, dürfte deutlich gemacht haben, daß es an der Zeit ist,

37 Vgl. u. a. Wirtschaftswoche, Interview mit Prof. Dr. Claus Köhler, Dem Mißbrauch vorbeugen, in: Wirtschaftswoche Nr. 22, 28. 5. 79, S. 22 ff.

in größerem Umfang als bisher mit Experimenten der Entwicklung von Sozialbilanzen bei Kreditinstituten zu beginnen, d. h. den Lernprozeß, den eine Sozialbilanz für alle Beteiligten darstellt, zu initiieren. Eine Fülle von Fragen, die heute schon von einer zunehmend kritischer werdenden Öffentlichkeit an diese Institute gerichtet werden, könnte durch eine Sozialbilanz aufgenommen werden. Die Sozialbilanz würde darüber hinaus einen Prozeß in den einzelnen Kreditinstituten initiieren, der helfen könnte, einige, zumindest aus der Sicht des externen Betrachters, defizitäre Bereiche aufzuarbeiten, vor allem die Bestimmung der gesellschaftlichen Rolle und Aufgaben eines solchen Instituts als Grundlage einer gesellschaftsbezogenen Unternehmenspolitik. Deutlich geworden sein dürfte auch, daß in diesem Prozeß zwar auf eine Fülle von Erfahrungen anderer Wirtschaftszweige zurückgegriffen werden kann, daß die bisherigen Arbeiten US-amerikanischer Großbanken wie auch genossenschaftlich organisierter Kreditinstitute im deutschsprachigen Raum eine weitere gute Ausgangsbasis darstellen, daß darüber hinaus aber eine Fülle von bislang ungelöster Aufgaben ansteht – Aufgaben, die vielleicht schwerer zu lösen sind als viele Probleme der Entwicklung von Sozialbilanzen in anderen Wirtschaftszweigen. Die Entwicklung von Sozialbilanzen in Kreditinstituten dürfte daher ein langwieriger und tiefgehender Prozeß der Standortbestimmung angesichts einer wandelnden gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Umwelt sein. Daß dieser Prozeß eine sinnvolle Investition darstellt, machen die Erfahrungen anderer Unternehmen, die bereits seit Jahren an diesen Konzepten arbeiten, deutlich: das Management lernt, die gesellschaftlichen Auswirkungen in seinen Entscheidungen zu berücksichtigen, es entwickelt Vorstellungen darüber, welche gesellschaftlichen Ziele es angesichts gegebener Ressourcen erreichen kann und will, es wird sensibilisiert, gesellschaftliche Veränderungen zu erfassen, und wird letztlich auch in die Lage versetzt, in einen Dialog hierüber sowohl unternehmensintern als auch extern einzutreten. Die Fülle der Herausforderungen spezieller Art, die sich bei der Weiterentwicklung bisheriger Ansätze einer gesellschaftsbezogenen Berichterstattung den Kreditinstituten stellen, dürfte deutlich machen, daß es sich hier um eine notwendige Aufgabe handelt, die gleichermaßen wissenschaftlich wie unternehmenspolitisch von hervorragender Bedeutung ist. Es gilt, über das bereits Vorhandene hinaus durch weitere Experimente neue Antworten zu finden – Antworten auf Fragen, die beim augenblicklichen Stand des Wissens hier noch nicht beantwortet werden konnten.

#### Summary:

In a highly industrial society it will in future be demanded of entrepreneurs that in performing their economic tasks they devote clear attention to the social effects – costs and benefits alike. As a result, a central role will have to be allotted in future to the concept of social balance sheets to supplement the traditional forms of reporting.

Social balance sheets are intended to show on the one side what social benefit the companies provide in carrying out their activities and, on the other, where they make use of social resources beyond those already fully or partly recorded in economic balance sheets. In the coming years companies in the services sector in particular should experiment more with social balance sheets, similar to what banks in the United States and some public-law banks in German-speaking countries have already done.

Discussion of the concept is at present following two lines, namely »program management« as socially-oriented reporting, where the effectiveness – or degree to which objectives are fulfilled – especially of so-

cially-oriented programs of the company is to be measured, and the program with the »constituency impact« as frame of reference, where regional social indicators are used to attempt to establish the connection between the business conduct of the bank and the change in these indicators. Whereas in America it was the big banks which developed and improved social balance sheet systems, in German-speaking countries it was mainly the co-operative banks which went into the question of drawing up social balance sheets.

All in all, the experiments in the German-speaking countries are more advanced than the American ones in concept, especially as regards the extent to which information has been quantified and also as regards more far-reaching statistics, value-creation and social accounts, which are missing entirely from the US reports. In further developing the social balance sheets it will be important for the banks first of all to evaluate the experience of other economic sectors with social balance sheets, then select areas where independent developments are required, which are then suitable for use in the banks' social balance sheets. In this connection the »program management« concept has a particular significance, since the emphasis in banks' social balance sheets is on the field comprising the effect, the actual business activities and the general social environment.

## Résumé:

Dans une société hautement industrialisée, les entrepreneurs devront à l'avenir assumer leurs tâches économiques en tenant compte visiblement des utilités et des coûts sous l'aspect de leurs répercussions sur la société. Il faudra ainsi réserver une place de premier rang au concept des bilans sociaux en tant que complément au système des comptes et rapports traditionnels établis par les entreprises.

Les bilans sociaux doivent mettre en lumière les utilités sociales que les entreprises fournissent en exerçant leurs activités, d'une part, et indiquer où elles ont recours, d'autre part, à des ressources sociales au-delà de ce qui a déjà été enregistré pleinement ou partiellement au niveau économique. Dans les prochaines années, les entreprises du secteur tertiaire, en particulier, devraient dresser davantage de bilans sociaux à titre expérimental, comme l'ont fait un certain nombre de banques aux Etats-Unis et quelques établissements de crédit de droit public dans les pays germanophones.

Dans la discussion portant sur les différents concepts, il existe actuellement deux courants: premièrement celui du »program management« en tant que forme de comptes et de rapports annuels orientés sur les aspects sociaux et destinés avant tout à mesurer l'efficacité des programmes de l'entreprise à orientation sociale, c'est-à-dire le degré de réalisation des objectifs, et deuxièmement une approche définie comme programme de »constituency impact« qui tâche, à l'aide d'indicateurs sociaux régionaux, d'établir un lien entre l'activité économique de la banque et les changements de ces indicateurs. Alors qu'en Amérique les grandes banques se sont concentrées sur le développement de systèmes de bilans sociaux, on note que dans les pays germanophones ce sont avant tout les coopératives de crédit qui se sont consacrées à l'établissement de tels bilans.

Du point de vue de leur conception, les bilans sociaux expérimentaux développés dans les pays germanophones sont, dans l'ensemble, plus avancés qu'aux Etats-Unis, du fait notamment du degré de qualification, mais aussi en raison des statistiques portant sur plusieurs domaines à la fois ainsi que du fait des comptes de création de richesse et des comptes sociaux qui sont fournis en complément et qui font entièrement défaut dans les rapports américains.

Il importera pour les établissements de crédit, en ce qui concerne le développement futur des bilans sociaux, d'évaluer tout d'abord les expériences faites en matière de bilans sociaux dans d'autres secteurs de l'économie et de sélectionner ensuite les domaines où de propres développements sont nécessaires afin de pouvoir les utiliser dans les bilans sociaux des établissements de crédit. Dans ce contexte, le concept de »program management« revêt une importance particulière, étant donné que les bilans sociaux des établissements de crédit sont principalement axés sur les répercussions de leurs activités économiques ainsi que sur l'environnement social général.