

Der Umgang mit ökonomischen Konflikten – angesichts des Tiefzinsumfeldes

Inhalt

Inhalt	2
1 Einleitung: Die Bedeutung eines möglichen Wertewandels für die ethische Identität der ABS	3
2 Einleitung: Die ethische Bedeutung ökonomischer Konflikte.....	3
3 Beurteilungskriterien und Vorgehen	5
4 Das Tiefzinsumfeld	7
4.1 Margenerosion	8
4.2 Bankenkonkurrenz	9
4.2.1 Wettbewerbsnachteile der ABS: höhere Kosten	10
4.2.2 Wettbewerbsvorteile der ABS: die „ABS-Prämie“	12
4.3 Überschussliquidität und Anlagenotstand	17
5 Der Umgang mit ökonomischen Konflikten: Grundlegende und konzeptionelle Dimensionen	19
5.1 Der Konflikt zum ABS-Geschäftsmodell im Ganzen	19
5.2 Die Wachstumsstrategie und ihre Begründungen	20
5.3 Hinweise auf ein ethisch separatives Denken.....	24
6 Der Umgang mit ökonomischen Konflikten – gegenüber Mitarbeitenden und KundInnen	26
6.1 Konflikte zu den Mitarbeitenden.....	26
6.2 Konflikte zu den KundInnen	29
7 Schlussfolgerungen und Optionen.....	32
8 Literatur	35

1 Einleitung: Die Bedeutung eines möglichen Wertewandels für die ethische Identität der ABS

Vor mehr als 20 Jahren, am 29. Oktober 1990, wurde die ABS in einer bewegenden Pioniertat gegründet – als ausdrückliches Gegenmodell bzw. als „Alternative“ zum damals und im Wesentlichen auch heute noch vorherrschenden Schweizer Bankensystem, was die Bank gleich in ihrem Namen festhielt. Sie unterschied und unterscheidet sich nicht nur durch ihre Bankpraktiken, sondern vorgängig durch ihre Werte bzw. Prinzipien, die ihrer Ansicht nach ein gutes Banking, überhaupt ein ethisch verantwortungsvoll gestaltetes Wirtschaften auszeichnen sollen, mithin durch ihre Ethik.

2 Einleitung: Die ethische Bedeutung ökonomischer Konflikte

Die ABS wie überhaupt alle Banken, die vorrangig im Zinsdifferenzgeschäft tätig sind, befindet sich seit der Finanzkrise, die 2008 ausbrach und bis heute anhält, in einer ökonomisch schwierigen Situation. Diese ist durch ein vormals kaum vorstellbar tiefes Zinsniveau gekennzeichnet sowie durch Liquiditätsüberschüsse, Anlagenotstände und einen verschärften Wettbewerb zwischen Banken. Eric Nussbaumer hielt bei seiner Rede an der Generalversammlung vom 8. Mai 2010 fest: „Wir sind eine Bank jenseits der Spekulation, wir sind eine gemeinwohlorientierte Bank. Aber, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, wir stehen mitten in einem Markt, wir stehen in einer Marktlogik, auch wenn wir sie nicht teilen. Hier Alternative zu sein, ist im aktuellen zinspolitischen Umfeld anspruchsvoller geworden.“

Die unternehmensethische Reflexion beginnt nicht erst nach dem Geschäft; sie erstreckt sich auch nicht bloss auf Bereiche neben dem eigentlichen Geschäft, auch nicht allein auf die Inhalte eines Geschäfts und deren Folgewirkungen. Vielmehr bezieht sie die *Geschäftsbeziehungen* selbst integral ein. Schliesslich handelt es sich hierbei um Beziehungen zwischen handelnden oder, je nachdem, behandelten Personen. Und um die Gerechtigkeit der zwischenmenschlichen Interaktionsverhältnisse, darum kreist die Ethik stets.

Unter dem Stichwort „ökonomische Konflikte“ thematisiert die Ethik-Kontrollstelle diese Geschäftsbeziehungen an und für sich. Diese Geschäftsbeziehungen vollziehen sich in einer Marktwirtschaft häufig oder sogar in der Regel in sehr mittelbarer und unpersönlicher Art und Weise. Sie finden ihren Niederschlag in Preisen, Zinssätzen, Kosten, Erträgen, Überschüssen, Verlusten usw. Dahinter verbergen sich Handlungsweisen von Akteuren, und die Frage ist, ob man diese fair behandelt oder von diesen fair behandelt wird. Das „Ökonomische“ an diesen Interaktionsbeziehungen ist, dass diese allesamt mit Zahlungen zu tun haben. Und die ethische Frage ist stets, mittelbar oder unmittelbar, ob diese Zahlungen zu hoch oder zu tief ausfallen.

Von ökonomischen (bzw. ethisch-ökonomischen) Konflikten ist hierbei zu reden, weil sich ohne einen interpersonalen Konflikt schlechterdings keine ethische Frage stellt. In Konflikt stehen dabei Ansprüche bzw. (moralische) Rechte, die prima facie legitim sind.¹ Akteure, die ökonomisch in Konflikt zueinander stehen bzw. in diese verwickelt sind, sind, elementar betrachtet:

- Kunden bzw. Zahlende, Geldbringer. Im Falle einer Bank: EinlegerInnen bzw. PassivkundInnen, Anlagekundschaft,
- die Aktionäre bzw. Kapitaleigentümer,
- „Zulieferer“ bzw. Bezahlte, worunter auch die Mitarbeitenden fallen,
- Spezialfall Bank: Geldempfänger (Kreditnehmer bzw. AktivkundInnen),
- die Wettbewerber.

Das Interaktionsfeld, in dem ein Unternehmen bzw. eine Bank wie die ABS steht, ist in einer wettbewerblichen Marktwirtschaft, einer globalisierten Marktwirtschaft zumal, selbstverständlich gigantisch. Dies wird sofort deutlich, wenn man nach den tieferen Ursachen der Tiefzinsphase fragt, die ja irgendwo im weltwirtschaftlichen Gesamtzusammenhang zu verorten sein müssen. Die dahinter liegenden, schwer zu durchschauenden Kräfte haben allerdings unmittelbar spürbare und durchaus unerfreuliche Auswirkungen für die ABS und ihr Geschäftsmodell. Und so brennen ja diese ökonomischen Konflikte und die damit verbundenen ökonomischen Grosswetterlagen den im Zuge mehrerer Ethik-Kontrollberichte befragten ABS-Mitarbeitenden beinahe am meisten unter den Nägeln, auch wenn nicht diese selbst, sondern andere Themen ethisch unmittelbar anstehen: etwa das Thema Wertewandel und damit auch verschiedene Konzepte des Umgangs mit ökonomischen Konflikten,² der Status der ABS als öffentlicher Akteurin,³ Fragen der Mitbestimmung⁴ oder die Hintergründe für den Ausbau des Anlagegeschäfts und dessen Ausgestaltung⁵. Denn offenbar strahlen diese ökonomischen Konflikte und Grosswetterlagen auf andere Bereiche aus und machen es schwierig, gerechte Lösungen zu finden – etwa auch im Bereich der Lohngerechtigkeit.⁶

¹ Wenn hier und im Folgenden von Konflikten die Rede ist, bedeutet dies also nicht, jedenfalls nicht unbedingt und wohl auch eher ausnahmsweise, dass sich da Leute streiten. Es geht vielmehr um den Konflikt zwischen Ansprüchen, die zumindest legitim sein könnten. Was jeweils zu klären ist.

² Vgl. Ethikbericht 2010, Abschnitte 3.1.3 – 3.1.5, 3.2, 5.2.

³ Vgl. Ethikbericht 2009, Abschnitt 6.2.

⁴ Vgl. Ethikbericht 2007, Abschnitte 2.2.1, 2.2.2.

⁵ Vgl. Ethikbericht 2006, Abschnitte 2.4, 4.5.

⁶ Vgl. Ethikbericht 2008, Abschnitte 4.1, 5.

Ökonomische Konflikte entstehen nicht nur in unmittelbaren, personal klar zurechenbaren Interaktionsverhältnissen, sondern auch und vor allem im grösseren, volks- und weltwirtschaftlichen Zusammenhang. Darum sind sie auch kaum je im engeren eigenen Handlungsbereich zufriedenstellend auflösbar. Insofern mit ihnen ein Druck oder Zwang verbunden ist, nehmen sie den Charakter von „Sachzwängen“ an.⁷ Im Wesentlichen kann es dann lediglich um den verantwortungsvollen Umgang mit diesen „Sachzwängen“ bzw. mit der ökonomischen Grosswetterlage gehen – nach dem Motto: Machen wir das Beste daraus. Im Auge zu behalten ist dabei jedoch auch die zumindest prinzipielle Möglichkeit, an der Veränderung der ökonomischen Grosswetterlage mitzuwirken und hierfür „ordnungspolitische Mitverantwortung“ zu übernehmen.⁸ Als Unternehmung mit einer ausdrücklich politischen Botschaft⁹ ist die ABS hierfür zumindest im Prinzip bestens aufgestellt.

3 Beurteilungskriterien und Vorgehen

Der Ethik-Kontrollstelle wurde im Zuge des diesjährigen Schwerpunkts die Aufgabe gestellt, den Umgang der ABS mit den ökonomischen Konflikten, die sich mit und aus dem gegenwärtigen Tiefzinsumfeld ergeben, ethisch zu beleuchten und zu beurteilen. Angesichts der Fragestellung handelt es sich hierbei um eine „strategische Prüfung“ der Ausrichtung des Gesamtunternehmens (unter dem besonderen Gesichtspunkt des Tiefzinsumfeldes), nicht lediglich um eine „betriebliche Prüfung“ einzelner Teilbereiche.¹⁰

Für die ethische Beurteilung kommen zwei Typen von Beurteilungsmassstäben in Frage. Bei der konzeptionell-formalen Seite geht es um die Reflektiertheit der Denkorientierungen, aus denen heraus die ABS mit den in Frage stehenden Problemen umgeht bzw. diese erkennt oder ggf. verkennt. In Frage kommen hier vor allem die unternehmensethischen Konzepte des Separatismus und des Instrumentalismus einerseits, die beide als verfehlt bzw. als verkürzt zu beurteilen sind, das integrativ-ethische Konzept, das diese Verfehlungen und Verkürzungen vermeidet, andererseits.¹¹

Bei der materialen Beurteilung geht es demgegenüber um die ethische Qualität des konkreten Umgangs mit ökonomischen Konflikten und die damit verbundenen Abwägungen im jeweiligen Einzelfall (wobei es sich hierbei auch um grössere „Einzelfälle“ wie die gewählte strategische Ausrichtung, etwa die Wachstumsorientierung der ABS, handeln kann). Geht

⁷ Vgl. Thielemann 2009, S. 90 ff.

⁸ Vgl. Thielemann/Ulrich 2009, S. 39, 42 f., 142–145; Ulrich 2008, S. 469 ff.

⁹ Vgl. Ethikbericht 2009.

¹⁰ Vgl. Reglement für die Ethik-Kontrollstelle, Art. 9, sowie Ethikbericht 2005, Abschnitt 1.

¹¹ Vgl. Thielemann/Ulrich 2009, S. 29–44.

es im ersten Fall um die Perspektive (bzw. die Konzeption), mit der man auf die Probleme blickt (oder diese erkennt), geht es im zweiten Fall um diese Probleme selbst.

Die Ethik-Kontrollstelle legt das Schwergewicht auf die konzeptionelle Beurteilung, jedenfalls insofern, als sie in dieser Hinsicht dezidiert zu beurteilen beansprucht. Bei den jeweiligen Abwägungen, bei denen es stets um Fragen der Verhältnismässigkeit geht, vertraut die Ethik-Kontrollstelle zu einem guten Teil der Urteilskraft der Entscheidungsträger der ABS vor Ort.¹² Dies bedeutet allerdings keineswegs, dass sie den Urteilen unkritisch gegenüberstehe. Sie sieht ihre Aufgabe vielmehr darin, diese Urteile von einer externen Warte (und damit übrigens auch jenseits möglicher Zwänge und Befangenheiten des Tagesgeschäfts) kritisch zu beleuchten. Dabei bringt sie allerdings nicht dezidierte Wertentscheidungen ggf. gegen die bestehenden Urteile ins Spiel, sondern betreibt, als eine Art externer Sparringspartner, kritische Werterhellung, um so das ethische Reflexionsniveau zu stärken und ggf. weiter zu erhöhen.

Um ihrer Aufgabe nachzukommen und die nötigen Informationen einerseits einzuholen, die innerhalb der ABS bestehenden Sichtweisen andererseits kennen zu lernen, hat die Ethik-Kontrollstelle Gespräche mit Mitarbeitenden der ABS geführt. Da die Fragestellung den strategischen Bereich, also die aktuelle Gesamtausrichtung der ABS, betrifft, wurden alle Mitglieder der Geschäftsleitung befragt, darüber hinaus zwei MitarbeiterInnen, die mittelbar oder unmittelbar in Kundenkontakt stehen. Dabei wurden auch die Vertretung Lausanne sowie das Beratungszentrum Zürich abgedeckt. Darüber hinaus wurde auf diverse Protokolle von Geschäftsleitungssitzungen zurückgegriffen sowie auf diverse Dokumente im Zusammenhang mit der ABS-Strategie 2012–2016.

Um möglichst vorbehaltlose Stellungnahmen zu erhalten und aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes wurde den Befragten Anonymität bei der Zitation ihrer Aussagen zugesagt. Sie werden im Folgenden mit den Kürzeln MA1, MA2 usw. zitiert.

- Im Folgenden werden zunächst das Tiefzinsumfeld selbst und dessen Folgewirkungen für die ABS in seinen finanzökonomisch-technischen Dimensionen beleuchtet (Abschnitt 3). Es geht dabei weitgehend um Fakten und deren Ursachen mit Blick auf die Zinsmarge, die Wettbewerbssituation und die Wettbewerbsvor- und -nachteile der ABS, den Anlagenotstand und die Überschussliquidität, noch nicht um eine systematische ethische Beurteilung. Den Hintergrund bildet dabei die Frage, ob und wenn ja: inwiefern die gegenwärtige Situation für die ABS als „dramatisch“ zu beurteilen ist.

¹² Vgl. hierzu auch die Hinweise in Fussnote 44 des Ethikberichts 2008.

- Sodann wird beleuchtet, wie die ABS mit der aus dem Tiefzinsumfeld resultierenden Grosswetterlage bei der Gestaltung ihrer Geschäftsbeziehungen umgeht. Dies zunächst auf einer übergreifenden und konzeptionellen Ebene, auf der zum einen die Begründungen, die für die gegenwärtige Wachstumsstrategie gegeben werden, ethisch-kritisch diskutiert werden; zum anderen wird Hinweisen nachgegangen, die auf Denkweisen schliessen lassen könnten, mit denen ein unangemessener Umgang mit ökonomischen Konflikten einhergehen würde (Abschnitt 4).
- Der folgende Abschnitt 5 beleuchtet den Umgang der ABS mit den ökonomischen Konflikten, die um die Problematik des Tiefzinsumfeldes kreisen, konkret, und zwar mit Blick auf den Umgang mit den Mitarbeitenden einerseits, den Kundinnen und Kunden andererseits.
- Der Umgang der ABS mit ökonomischen Konflikten wird abschliessend gewürdigt. Dabei werden auch zwei Optionen vorgestellt, die diese Konflikte an der Quelle ein Stück weit entschärfen könnten (Abschnitt 6).

4 Das Tiefzinsumfeld

Seit dem Ausbruch der Finanzkrise im Jahre 2007/2008 sind die Banken weltweit in einer Krise. Finanzkrise und Bankenkrise hängen eng zusammen. Krise ist ein normativer Begriff: Da ist etwas aus den Fugen geraten, das nicht aus den Fugen hätte geraten sollen. Somit stellt sich die Frage, was dies genau ist. Dies steht hier nicht zur Debatte. Es ist allerdings im Hinterkopf zu behalten, denn eindeutig ist allein die oder jedenfalls eine Manifestation der Krise: Einige Banken haben ihr finanzielles Gleichgewicht eingebüsst und mussten „gerettet“ werden. Aus Gründen, die hier ebenfalls nicht nachgezeichnet werden sollen, sank das allgemeine Zinsniveau. Der Referenzzinssatz 3M Libor sank ab Ende 2008 von etwa 3% auf nur wenige Zehntelprozentpunkte über null.¹³ Dabei spielt auch die Besonderheit der Konstellation, in der die Schweiz steht, eine weiter verschärfende Rolle, da der Franken als Fluchtwährung fungiert, weshalb, um der Exportindustrie willen, sich die Schweizerische Nationalbank zu einer Niedrigzinspolitik genötigt sieht, wodurch die Zinsen in der Schweiz noch etwas tiefer ausfallen als in anderen Währungsräumen.

Auch bei der ABS zeigen sich die Symptome der Krise, die in teilweise dramatisch anmutenden Formulierungen zum Ausdruck gebracht werden. So ist im Geschäftsbericht 2011 von einem „rasanten Ertragsrückgang“ für die Jahre 2009 und 2010 die Rede, der allerdings 2011 aufgefangen werden konnte (was nach Auskunft von MA1 auch für 2012 gilt). Im Protokoll 2012-10 hält die Geschäftsleitung fest: „Der Anlagenotstand ist gravierend.“ Im übernächsten Protokoll (2012-12) ist zu lesen: „Unser ‚Anlagenotstand‘ hat sich nochmals

¹³ http://de.wikipedia.org/wiki/London_Interbank_Offered_Rate.

verschärft! Aktuell liegen etwa 8 Mio. am Seitenrand“, liegen also unverzinst auf einem Konto und sind damit dem Wirtschaftskreislauf entzogen. Festgehalten wird etwa weiter: „Der Druck auf tiefe Zinsen bei den Hypotheken dauert an und die Zinsmarge wird sich auch im laufenden Jahr weiter verschlechtern.“ Es drohe eine „Abwanderung“ bestimmter Kreise der „langjährigen Kundschaft“. Zugleich sei die ABS „auch künftig mit einem überproportionalen Zufluss an Passivgeldern konfrontiert“.

Natürlich liesse sich sagen, das Problem sei doch glasklar: Die ABS verdient einfach zu wenig Geld, bzw. es wird immer schwieriger, Geld zu verdienen – natürlich netto, nach Abzug der Kosten; es wird also immer schwieriger, Gewinne bzw. Überschüsse zu erwirtschaften. Sorgen wir also dafür, dass die Überschüsse steigen. Doch ist Geldverdienen für die ABS kein Selbstzweck und auch kein neutrales Mittel zum Zweck; denn man könnte auf die ethisch falsche Weise Gewinne erzielen, weshalb die ABS ja überhaupt gegründet wurde. Darum wurden die Befragten zunächst offen und damit ohne sie in eine bestimmte Richtung zu drängen, danach gefragt, wie „dramatisch“ die Situation sei – ohne dabei vorzugeben, warum denn die Situation letztlich „dramatisch“ ist bzw. sein könnte, d.h. welche ethischen Werte angesichts der Situation in Gefahr geraten könnten.

Es *könnte* nämlich sehr viel auf dem Spiel stehen. Wenn etwa davon die Rede ist, dass die ABS „im Kontext“ der gegenwärtigen „Herausforderungen ... dennoch Social-Banking-Pionierin“ bleiben soll und „das ABS-Geschäftsmodell“ und die „integrative ethische Reflexion unserer Geschäftstätigkeit“ auch weiterhin „erkennbar und hörbar“ sein sollen,¹⁴ dann ist dies als Indiz dafür zu deuten, dass just dieses Geschäftsmodell *im Ganzen* auf dem Spiel stehen *könnte*. Denn es fragt sich ja: Warum sollte denn die ABS *nicht* „Social-Banking-Pionierin“ bleiben können? Welche Kräfte sollten dies vereiteln?

Die im Folgenden systematisch dargestellten Antworten der Befragten auf die oben gestellte Frage nach der „Dramatik“ der gegenwärtigen Situation geben zunächst die „technische“, d.h. die finanzökonomische Seite des Problembestandes wieder, ohne diesen bereits ethisch einzuordnen. Ergänzt wird die Darstellung durch die herangezogenen Dokumente.

4.1 Margenerosion

Die ABS ist eine Kreditbank und will dies sein, da hierbei der unmittelbarste soziale oder ökologische „Impact“ erreicht werden kann. „Das Zinsdifferenzgeschäft ist das Kerngeschäft“, und zwar nicht nur mit Blick auf den „Impact“, sondern auch finanziell. „Es finanziert sich aus der Zinsmarge. Daraus werden die Kosten und die Abschreibungen gedeckt

¹⁴ 1. Beilage zur ABS-Strategie 2012–2016 (VR_12_054) [im Folgenden kurz Beilage 1], S. 1.

und der Gewinn erzielt.“ (MA5) Diese Zinsmarge ist insofern der finanzökonomische Dreh- und Angelpunkt des ABS-Geschäftsmodells. Aus ihr wird auch der Aufbau des Anlagegeschäfts, welches sich noch nicht voll trägt, finanziert.¹⁵ Diese Zinsmarge ist jedoch seit 2008 gefallen, von 2,1% auf derzeit 1,6%. „Das fehlt.“ (MA1) „Wir haben eine rekordtiefe Zinsmarge. Die Passivzinsen sind praktisch bei null. Die Aktivzinsen gehen weiter nach unten.“ (MA3) Zu einem Rückgang des Cash Flow, der im Wesentlichen stabil gehalten werden konnte, kam es darum nicht, weil der ABS nach wie vor hohe Einlagen zufließen, die zu guten, allerdings sinkenden Teilen auch verzinst werden konnten (Volumenwachstum), und zugleich die Kosten im Wesentlichen konstant gehalten werden konnten. „Wir haben noch nie so billig produziert wie heute.“ (MA1)

Dies ändert aber wenig daran, dass es derzeit „kaum mehr möglich ist, Kredite, die die Vollkosten decken (also einschliesslich der Ausfallrisiken), abzuschliessen“ (MA3). Was etwa den Bereich Privates Wohneigentum anbelangt, der mit Blick auf die Anzahl der Kundinnen und Kunden den mit Abstand grössten Bereich bildet (allerdings nur 22% des Volumens im Aktivgeschäft beisteuert), so musste MA4 die Erfahrung machen, dass es derzeit kaum mehr gelingt, Kreditverträge abzuschliessen. „Als ich vor einem Jahr anfang, hatte ich nicht erwartet, dass es so schwierig sein wird. Wir sind hier praktisch gar nicht mehr im Markt. Unsere Zinssätze sind einfach zu hoch.“ Das Geschäftsleitungsprotokoll 2012-14 hält fest: „In den vergangenen Monaten sind die Neugeschäfte nahezu zum Stillstand gekommen, während bestehende KundInnen abspringen.“

Was die sinkende Zinsmarge anbelangt, so stehen allerdings „alle Banken vor grossen Herausforderungen; die Situation ist dramatisch für alle Banken“ (MA3). Dies bestätigt auch die FINMA. „Insgesamt führt diese Situation gegenwärtig zu einer deutlichen Schmälerung des Gewinns aus dem Zinsgeschäft (Zinsüberschuss).“¹⁶ „Keine Bank kann sich dem Druck entziehen.“ (MA3)

4.2 Bankenkonkurrenz

Um die sinkenden Margen zu kompensieren, „bekriegen“ sich die Banken untereinander und setzen sich so wechselseitig unter Druck. „Es gibt einen härteren Wettbewerb. Dies vor allem bei 08/15-Produkten wie Eigenheim-Wohnbauhypotheken.“ (MA5) Die Schwierigkeiten, zumindest kostendeckende Abschlüsse zu generieren, führen dazu, dass auch konventionelle Banken „in die ABS-Bresche springen“ (MA1). Es herrscht „ein starker Preis-

¹⁵ Vgl. Teilstrategien. Beilage zur ABS-Strategie 2012–2016 (VR_12_067) [im Folgenden kurz Teilstrategien], S. 3.

¹⁶ Raaflaub 2001, S. 4.

kampf”.¹⁷ Dies gilt etwa auch für Bereiche wie erneuerbare Energien, in denen die ABS eine Pionierrolle innehat. „Wir waren die Ersten mit solchem innovativen Kredit, jetzt kommen auch die anderen Banken in diesen Bereich.“ (MA4) Da überall „Anlagenotstand“ herrscht, treten zunehmend auch grosse institutionelle und private Investoren zu Konkurrenten der ABS auf, indem diese statt in Aktien nun auch direkt investieren (MA1). Wettbewerbsdruck, oder jedenfalls die Gefahr eines Wettbewerbsdrucks, geht auch von „sogenannten nachhaltigen Banken oder Bankprodukten“ aus, weshalb die ABS „sowohl wirtschaftlich (ohne Gewinnmaximierung) als auch von der Differenzierung her“ gegenüber diesen Instituten bzw. Produkten „zulegen“ müsse.¹⁸

4.2.1 Wettbewerbsnachteile der ABS: höhere Kosten

Im Wettbewerb mit anderen Banken verfügt die Bank sowohl über Vor- wie über Nachteile. Im „Preiskampf“ kann die ABS nicht mithalten, jedenfalls heute nicht mehr. Bis 2008 nämlich boten die PassivkundInnen der ABS das Geld derart billig an (auf die korrespondierende „ABS-Prämie“ wird noch zurückzukommen sein), dass die ABS gegenüber anderen Banken günstigere Zinsen bieten konnte, die Prämie also zu guten Teilen weitergab. „Die [Aktiv-]Kunden kamen nicht wegen der ethischen Seite, sondern weil die ABS billiger war als die Konkurrenz.“ (MA4) In dieser glücklichen Situation befindet sich die ABS seit 2008 nicht mehr. Heute hat sich die Situation gedreht, sodass die Zinssätze, die die ABS bieten kann, in den meisten Bereichen höher sind als diejenigen der Konkurrenz. Obwohl die ABS so „billig wie nie produziert“ und sich die Gesamtkosten in jüngerer Zeit genau parallel zu den sinkenden Erträgen pro Bilanzsumme entwickeln, „sind wir aber immer noch teurer als konventionelle Banken“ (MA1).

Allerdings ist unbekannt, in welchen Bereichen genau die Kosten der ABS höher sind als bei der Konkurrenz, denn es gibt keine Kostenstellen- und keine Spartenrechnung (MA5), was vielfach als Manko beklagt wird. „Es bedarf einer Kosten- und Leistungsmessung, um Kostenwahrheit herzustellen – ohne dies freilich zu übertreiben.“ (MA2) MA2 fragt sich nicht erst seit der Krise, wie es eigentlich sein könne, „dass die ABS bei tieferen Refinanzierungskosten und tieferen Löhnen und damit Kosten schlechtere oder gleich hohe Zinsen wie andere Banken anbietet und gleichzeitig tiefere Gewinne erzielt als andere Banken“. Es müsse „da irgendwo einen zu grossen Kostenblock geben“. Mit den tieferen Refinanzierungskosten¹⁹ ist auf die konkurrenzlos tiefen Passivzinsen, die die Einleger der ABS gewähren, abgestellt; die Löhne sind allerdings im Kreditbereich nicht tiefer als bei vergleichbaren Banken (MA4), bei den Kadern und im Anlagebereich sind sie hingegen tiefer,

¹⁷ ABS-Medienmitteilung vom 8.10.2012.

¹⁸ Beilage 1, S. 1.

¹⁹ Vgl. auch Teilstrategien, S. 1.

was als eine „interne Stärke“ gewertet wird²⁰ bzw. dies im Wettbewerb (für die ABS als Ganzes) selbstverständlich ist.

Zur Erklärung der höheren Kosten und damit der im Vergleich zur Konkurrenz höheren Aktivzinsen wird überdies angeführt, „dass wir wenig standardisiert arbeiten“ (MA5). Zwar seien MA2 zufolge die Spielräume für Standardisierungen im Kreditbereich beschränkt. Zu hoch seien die Kosten allerdings, weil die Prozesse zu „bürokratisch“ ablaufen und „verschlankt“ werden könnten, sodass das Gleiche in kürzerer Zeit erledigt werden könne, und zwar „ohne dass die Flexibilität leidet“. Derzeit anvisiert sind etwa die „Abstimmung des Aufwandes bei der Kreditbearbeitung und -prüfung auf die Komplexität und die Risiken des Geschäfts“; die „Rationalisierung der Vorprüfung von Finanzierungsgesuchen“; die „Erhöhung des Anteils der Weissfälle“, also der sofort zu bewilligenden Anträge.²¹

MA4 meint, die Kosten seien bei der ABS darum höher, „weil wir so klein sind“. Hier mag ein Zusammenhang zur geringeren „Standardisierung“ bestehen; auch ist hierbei im Auge zu behalten, dass die ABS „gesamtschweizerisch tätig ist“, womit „automatisch höhere Gesteuerungskosten“ verbunden seien (MA5). So müsse ein Kundenberater für ein Kreditgeschäft etwa auch einmal ins Bündnerland reisen.

Der möglicherweise bedeutendste Wettbewerbsnachteil der ABS könnte allerdings im Bereich Refinanzierungskosten liegen. Diese mögen zwar, durch die „ABS-Prämie“, mit Blick auf die Passivzinsen tiefer sein. Konventionellen Banken steht jedoch noch eine weitaus billigere Methode zur Verfügung, um an Geld zu gelangen. Dies erläutert MA2: „Die ABS refinanziert sich zu etwa 0,5% bei Einlagen von etwa 1 Mrd. Franken. Eine Grossbank kann sich zu 0,1% refinanzieren, nämlich über den Geldhandel in London.“ Wenn die ABS derart billig an Geld käme, „könnte man mit 0,8% Marge leben“ und „vor allem Festhypotheken anbieten“.

Es fragt sich, warum die Grossbank bzw. der Geldhändler so billig an Geld herankommt. Offenbar hängt dies mit den besseren Voraussetzungen dafür zusammen, an das, angesichts historisch tiefer Leitzinsen, derzeit äusserst billige Zentralbankgeld heranzukommen. Dafür benötigen die Banken bekanntlich Sicherheiten („collateral“), etwa in Form von Wertschriften. Da sich die Grossbanken im „spekulativen“ Wertpapierhandel betätigen und dabei die Nominalwerte der Wertpapiere kaskadenartig nach oben schrauben („Herdenverhalten“), woraus Blasen bzw. „Phantomvermögen“ entstehen, verfügen sie über grosse

²⁰ Teilstrategien, S. 4.

²¹ Teilstrategien, S. 4.

Mengen an hinterlegbaren „Sicherheiten“, mit Hilfe derer sie über entsprechend grosse Mengen an zinsgünstig erworbenem Kapital verfügen.²²

Damit ist ein Zusammenhang angesprochen, der seit geraumer Zeit, insbesondere seit dem Ausbruch der Krise, heftig in der Kritik steht, nämlich die „private“ Geldschöpfung durch Banken.²³ Da die ABS hier nicht mitspielen kann, da sie sich ja praktisch nicht im Wertpapierhandel betätigt und dies auch nicht will (MA2: „Wir wollen grundsätzlich innenfinanziert sein. Wir wollen einen sauberen Kreislauf, d.h. wissen, woher das Geld kommt und wohin es geht.“), erwächst ihr ein Wettbewerbsnachteil gegenüber Grossbanken. Der Finanzwissenschaftler Helge Peukert sieht im heutigen Geldschöpfungssystem die wesentliche Ursache für den Mangel an „Chancengleichheit lokal-regionaler (Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken, in den USA die Credit Unions) und ethisch-ökologischer Banken“ gegenüber Grossbanken; denn „aufgrund des Unterlassens spekulativer Aktivitäten“ können diese Banken „nur geringe Zinsen ... bieten“.²⁴ Insofern ist die ABS, wenn auch „eher mittelbar“, eine „Betroffene der Niedrigzinspolitik der Nationalbank“ (MA5).

4.2.2 Wettbewerbsvorteile der ABS: die „ABS-Prämie“

Es werden allerdings auch Wettbewerbsvorteile der ABS ausgemacht. Diese muss es ja geben, sonst bestünde die ABS nicht als ein Unternehmen bzw. eine Bank im wettbewerblichen Markt.²⁵

Einen solchen „Vorteil der ABS“ erblickt MA3 etwa darin, „dass sie als eine kleine Bank selektiver sein kann – mit Blick auf Bonitäten und Risiken“. Dies verwundert, denn angesichts der schwindenden Zinsmarge dürften ja kaum grössere Spielräume bestehen, sich die Kundschaft auszusuchen. Gemeint ist aber Folgendes: Soweit es der ABS gelingt, Kredite – etwa im Hypothekengeschäft – abzuschliessen, sollten auch ihre finanziellen Risiken tiefer sein als diejenigen, die konventionelle Banken eingehen. Denn es gibt eine gewisse Korrespondenz zwischen der ökologischen und der finanziellen Nachhaltigkeit. So hat die ABS kürzlich ein Instrument zur Messung der Zersiedlung eingeführt, was dazu führt, dass die

²² Diese Zusammenhänge könnten Helge Peukerts (2011) Überlegungen zu entnehmen sein. Er selbst sieht hierbei allerdings noch einen weiteren Forschungsbedarf (telefonische Auskunft).

²³ Diese Kritik hat in der Schweiz zur Gründung des Vereins „Monetäre Modernisierung“ geführt. Der Verein strebt eine Volksinitiative an zur Etablierung der Geldschöpfungshoheit bei einer vierten Staatsgewalt, der „Monetative“. Vgl. www.vollgeld.ch.

²⁴ Peukert 2011. – Hinzu kommt, dass Grossbanken mit einer impliziten Staatsgarantie („too big to fail“) zu tieferen Sätzen Geld aufnehmen und entsprechend zu tieferen Sätzen verleihen können, was ihnen einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil verschafft. Vgl. Baker/McArthur 2009.

²⁵ Vgl. zur These, dass jede Markt- bzw. Einkommensposition, ob nun von Unternehmen oder von Individuen, auf einer besonderen „strategischen Erfolgsposition“ beruhen muss, über die „einer und nicht ein anderer verfügt“, Thielemann 2010, S. 168.

ABS Kredite für Immobilien in die Randregionen eher nicht vergibt. „Im Falle einer Korrektur im Immobilienmarkt“, so MA3 weiter, ist die ABS daher weniger „dem Risiko eines Wertverlustes ausgesetzt“. Auf den gleichen Zusammenhang stellt auch MA5 ab: „Wenn wir Kredite an Biobauern vergeben, sind auch die finanziellen Risiken geringer.“

Die eigentliche wettbewerbsökonomische Basis der ABS dürfte allerdings in der „ABS-Prämie“ liegen. In einer der Beilagen zur Strategie 2012–2016 wird dies wie folgt formuliert: „Wir positionieren die ABS bei unseren Kundinnen und Kunden nicht über den Preis, sondern über ihr Geschäftsmodell, und setzen nach Möglichkeit einen Zinsaufschlag (ABS-Prämie) gegenüber der Konkurrenz durch. Dazu stärken wir unsere Positionierung und erhöhen unseren Bekanntheitsgrad.“²⁶

Die Einlagekundschaft der ABS hat der Bank auf dem derzeitigen Stand etwa 1,15 Mrd. Franken zur Verfügung gestellt, und zwar zu Zinsen bzw. für die ABS: zu Kosten, die tiefer sind als anderswo. Die PassivkundInnen tun dies, um das Geschäftsmodell der ABS als einer ethisch-integrativ ausgerichteten Bank zu unterstützen bzw. überhaupt erst zu ermöglichen. In einer sich ökonomisierenden Welt, in der weitgehende Preistransparenz herrscht und Opportunitätskalküle naheliegen, dürfte den meisten bewusst sein, dass sie der ABS eine Art Spende zuteilwerden lassen.²⁷ MA5 fasst die Motivlage der Passivkundschaft aus seinem Erfahrungsumfeld lebensnah so zusammen: „Sie bringen das Geld und sagen: ‚Egal. Man bekommt dafür [in der gegenwärtigen Bankenlandschaft auch sonst] ohnehin kaum mehr eine Verzinsung. Macht etwas [ethisch] Gescheites damit.‘“

Diese „Wertverbundenheit“ der Passivkundschaft,²⁸ die sich in Form eines Zinsverzichts im Vergleich zu anderen Banken bzw. in einem „ideellen Zins“ (MA5) niederschlägt, beginnt also nicht erst bei den Förder-Kassenobligationen. Sie darf allerdings auch nicht überstrapaziert werden. „Hier aber gibt es eine Grenze. Es darf nur ein bisschen mehr sein.“ (MA4) Studien haben ergeben, wie MA5 informiert, „dass den Leuten das Social Banking eine Zinsdifferenz von 1,75% wert ist. Wenn die Differenz höher ist, sind die Anleger kaum mehr bereit, ihr Geld den Social Banks zu geben.“ Ökonomen sprechen hierbei von „Kleinkostensituationen“, womit gemeint ist: Wenn die Kosten, die anderen abverlangt werden, „zu hoch“, also nicht mehr „klein“ sind, wandern sie ab oder kommen erst gar nicht. Aus einer

²⁶ Teilstrategien, S. 3.

²⁷ Eine alternative, geradezu ökonomistische Sicht wäre: Sie „bezahlen“ damit für die „moralischen Präferenzen“, die sie verspüren, und erhalten also die volle Gegenleistung (sonst würden sie es ja nicht tun), die man als einen „emotionalen Zins“ (MA1) bezeichnen könnte. Vgl. zum Begriff „moralischer Präferenzen“ bereits kritisch Ethikbericht 2008, Fussnote 18, sowie Ethikbericht 2010, Abschnitt 3.3.1.

²⁸ Das Papier Teilstrategien verwendet diesen Begriff – allerdings nicht in Bezug auf die Passivkundinnen und -kunden (vermutlich, da der Kontakt zu diesen weniger eng und stattdessen anonymer ist), sondern in Bezug auf die Anlagekundschaft (S. 6) und die grossen Wohnbauträger (S. 10).

integrativ-ethischen Sicht handelt es sich um Fragen der Zumutbarkeit.²⁹ Die „Grenze“, von der MA4 spricht, ist also auch ethisch zu bedenken: Wenn es mehr als „ein bisschen“ wäre [was natürlich abzuwägen und nicht irgendwie objektiv bestimmt ist], „dann wäre dies auch gar nicht so ethisch“.

Exkurs: Die ökonomische Operationsgrundlage der ABS und das richtige Verständnis der ABS-Prämie

Insgesamt dürfte das ABS-Geschäftsmodell ökonomisch auf einer Vielzahl von Akteuren basieren, die (als Verkäufer einer Leistung) nicht an die Grenzzahlungsbereitschaft der ABS gehen bzw. (als Käufer) nicht an deren Grenzleistungsbereitschaft. (An die Grenzzahlungsbereitschaft zu gehen, würde bedeuten: Man holt die bestmöglichen Konditionen für sich heraus. An die Grenzleistungsbereitschaft zu gehen, würde bedeuten: Man holt das meiste für sich heraus und bezahlt so wenig wie möglich.) Dies gilt etwa auch für diejenigen Mitarbeitenden der ABS, die woanders mehr verdienen könnten (soweit dies denn der Fall ist). Auch die ABS selbst geht nicht an die Grenzzahlungs- bzw. Grenzleistungsbereitschaft der sie finanzökonomisch konstituierenden Stakeholder. (Dies wäre Gewinnmaximierung.) Darin besteht ja gerade ihr „alternativer“ Charakter. Diese Zusammenhänge können hier nicht im Einzelnen mit Blick auf die ABS aufgezeigt werden. Festgehalten werden soll hier nur eine Formulierung aus dem Dokument Teilstrategien (S. 9), in der es heisst: „Unsere Zielgruppe sind sämtliche Kundinnen und Kunden sowie Organisationen und Institutionen, die unsere Werte und Prinzipien teilen und unser Geschäftsmodell unterstützen.“ Diese – durchaus wechselseitige, aber eben gerade nicht vollständig durchökonomisierte – „Unterstützung“ ist die ökonomische Operationsgrundlage der ABS.³⁰

Die Frage ist, wie diese „Unterstützung“ zu deuten ist. Drei Interpretationsmöglichkeiten kommen in Frage.

1. Die ABS-Prämie als Spende. Wenn oben von einer „Spende“ zur begrifflichen Fassung dieser „Unterstützung“ die Rede war, so kann dies allerdings auf die falsche Fährte führen. Insofern jedenfalls, als mit dem Begriff der Spende ein unpolitischer, rein privater Vorgang verbunden wird, dem etwas Willkürliches und Unverbindliches anhaftet. Aber es sprechen ja ethisch und gesellschaftspolitisch gute Gründe für diese Unterstützung. Überdies sind Spenden einseitig. Die Unterstützenden erhalten aber ja eine Gegenleistung – nämlich nicht nur in Form eines, wenn auch eher bescheidenen Zinses, sondern

²⁹ Vgl. Ulrich 2008, S. 173; vgl. auch Ethikbericht 2006, Abschnitt 4.5; Thielemann 2009, S. 154–163, 178–187.

³⁰ Dies liesse sich mit dem Konzept „verdienter Reputation“ (vgl. Ethikbericht 2010, Abschnitt 5.6 und die dort angegebene Literatur) verbinden.

auch in Form eines ethisch fundierten und orientierten Bankings, welches ganz reale Anstösse für ein anderes, nämlich verantwortungsvolleres Wirtschaften nicht nur geben will, sondern tatsächlich gibt. Die ABS erwartet insofern von den EinlegekundInnen nicht „Spenden“, sondern eben Unterstützung für eine unterstützungswürdige Sache. Eine etwaige Gönnerhaftigkeit seitens der Passivkundschaft wäre daher deplatziert.

2. Mit dem Begriff eines „emotionalen Zinses“ (MA1), streng interpretiert, erhielte die Unverbindlichkeit des „Spendens“ eine ökonomistische Wendung.³¹ Dann deutet man die ABS-Prämie als Ausdruck einer „moralischen Präferenz“, die die ABS-Kundschaft offenbar verspürt und die sie befriedigt sehen möchte.³² Mit ihrem Zinsverzicht „bezahlen“ die Einlegerinnen und Einleger in dieser Sicht gleichsam für die Erfüllung ihrer „moralischen Präferenzen“. Sie kaufen sich gleichsam ein gutes Gefühl, ohne sich gross dafür zu interessieren, was die ABS da so macht und warum dies alles sinnvoll ist. Insgesamt erhalten sie die volle Gegenleistung. Diese ergibt sich aus der Nutzensumme aus finanziellem Zins plus, da dieser ja geringer als bei anderen Banken ausfällt, „emotionalem Zins“.

Falsch daran ist, dass sich in diesem Verständnis beide Seiten in ihren Orientierungen vollkommen gleichgültig gegenüberstehen und sich wechselseitig für ihre je privaten Nutzensvorstellungen instrumentalisieren. Oder die eine die andere Seite. So könnte es dazu kommen, dass die Bank die Gutmütigkeit der Kundschaft ausnutzt, indem sie unangemessen tiefe Zinsen zahlt und sich sagt: Wenn die so blöde sind, einen „emotionalen Zins“ zu akzeptieren, der uns ja gar nichts kostet, umso besser für uns.

3. In einem ethisch angemessenen Verständnis, wie es auch in den bisherigen Ausführungen zugrunde gelegt wurde, lässt sich die ABS-Prämie gut mit dem Begriff der „Werteverbundenheit“ fassen. Bestimmend hierbei ist die Austauschbarkeit der Perspektiven der Beteiligten, freilich in ihren je unterschiedlichen Rollen (von Bank einerseits, Kundschaft andererseits). Es besteht dann weder eine Beziehung wechselseitiger Unverbindlichkeit („Spende“) noch darüber hinaus eine Beziehung ein- oder wechselseitiger Verdinglichung bzw. Instrumentalisierung („moralische Präferenz“). Nicht um des Vorteils willen ist die Kundschaft dann bei der ABS dabei, sondern weil es sinnvoll ist. Dies bedeutet natürlich nicht, dass beide Seiten keine Vorteile hätten. Aber diese geben eben nicht den Ausschlag und bilden nicht den letzten Grund dafür, zueinanderzufinden.

³¹ Emotionen, an und für sich, haben keine Verbindlichkeit. Gründe haben Verbindlichkeit. Das heisst natürlich nicht, dass man nicht gute Gründe haben und für diese mit Verve und Engagement, also mit „Emotionen“, eintreten könnte.

³² Vgl. zum Begriff „moralischer Präferenzen“ bereits kritisch Ethikbericht 2008, Fussnote 18, sowie Ethikbericht 2010, Abschnitt 3.3.1.

In diesem moralischen (statt entmoralisierten) Verständnis der Geschäftsbeziehungen lassen sich diese auch als ein wechselseitiges Versprechen deuten: Die ABS verspricht ethisch orientiertes Banking, die Kundschaft Unterstützung und begrenzte Zinssensitivität (natürlich: im Rahmen des Zumutbaren). Und so ist innerhalb der ABS ja auch häufig vom „Auftrag der Kundinnen und Kunden“ die Rede, womit auf eine moralische Verpflichtung abgestellt wird, die die Bank annimmt. Die Verpflichtung der Kundschaft besteht im Wesentlichen im relativen (und durchaus begrenzten) Zinsverzicht.

In der gegenwärtigen Situation extrem tiefer Zinsen erwächst der ABS-Passivseite sogar ein Vorteil. Denn „wenn früher das allgemeine Zinsniveau bei 3% lag und heute bei 0,5%, fällt der Zinsverzicht sogar leichter“ (MA2). Es sind allerdings nicht nur die nun sozusagen noch geringeren Opportunitätskosten, die die Passivkundschaft, soweit sie überschüssiges Geld zur Verfügung hat, bei der ABS halten bzw., soweit sie „werteverbunden“ und daher wenig „zinssensitiv“ (MA1) ist, weiter zu ihr treiben dürfte, sondern auch der grössere gesellschaftspolitische Zusammenhang. Auf diesen stellt MA3 ab, wenn er hervorhebt, dass „die Gesellschaft sich gegenüber 1990, zur Zeit der Gründung der Bank, weiterentwickelt hat. Das Thema Nachhaltigkeit hat deutlich an Bedeutung gewonnen.“ Der Anteil der „werteverbundenen“ Kundschaft aus der Grundgesamtheit der potenziellen Kundschaft, d.h. der Schweizer Bevölkerung, dürfte ja weitaus grösser sein, als es den aktuell rund 28 000 Kundinnen und Kunden der ABS entspricht. „Das Sozialbanking“, so MA3 weiter, „ist unsere Chance, um uns zu profilieren. Daraus erwächst ein kleiner Marktvorteil. Wir haben unsere Stärke im Markt durch unsere Werte.“ Dieser Marktvorteil sei aber noch „nicht voll ausgeschöpft. Wäre das Zinsumfeld günstiger, würde die ABS massiv wachsen.“

In finanzökonomisch relevanter Hinsicht zu wachsen (in welcher genau, dies wird noch zu klären sein), ist der ABS allerdings erschwert, weil es sich auf Seiten der Aktivkundschaft genau umgekehrt verhält. Hier herrscht ein sehr hohes Mass an „Zinssensitivität“. Viele der KreditkundInnen schauen „auf jede Stelle hinter dem Komma“ und betätigten sich als „Rosinenpicker“ (MA5), wandern also gleich zur Konkurrenz, sobald sich dort die Chance eines finanziellen Vorteils bietet bzw. ihnen dieser Vorteil geboten wird. Wenn die Passivkundschaft „sich mit der Aktivkundschaft solidarisch“ zeige, so vermisse MA1 „diese Solidarität allerdings bei KundInnen auf der Aktivseite“. MA4 erklärt sich dies so: „Es ist einfacher, weniger zu verdienen, als mehr zu zahlen.“

Ein Bild der gegenwärtigen diesbezüglichen Situation geben zahlreiche Geschäftsleitungsprotokolle: „Seit einigen Wochen bekommen wir sehr viele Kreditanfragen“, hält etwa Protokoll 2012-9 fest. Eine erfreuliche Nachricht, sollte man meinen. Doch sogleich folgt der Satz: „Der Druck auf die Konditionierung hält weiterhin an.“ Offenbar also verlangen viele

dieser Aktivkunden günstigere Konditionen, als die ABS zu bieten in der Lage oder gewillt ist. Im nächsten Protokoll: „Konditionendruck hält weiterhin an.“ Im Protokoll 2012-12: „Der Druck auf tiefe Zinsen bei den Hypotheken dauert an und die Zinsmarge wird sich auch im laufenden Jahr weiter verschlechtern.“ Man arbeite daran, „eine Abwanderung“ eines bestimmten Teils der „langjährigen Kundschaft zu vermeiden“. – Angesichts der bis 2008 geltenden Praxis, die Aktivkundschaft durch tiefe Zinsen zu locken, statt sie über „Werte- verwandtschaft“ zu binden, liesse sich vielleicht sagen: Kein Wunder, dass es sich nun so verhält. Andererseits wäre ansonsten eine Re-Investitionsquote (Verhältnis KundInnen- gelder zu Ausleihungen) von 80% und mehr in den zurückliegenden Jahren vielleicht gar nicht möglich gewesen. Die Quote liegt derzeit bei 75%, was einem „neuen Tiefstand“ (MA5) entspricht.

4.3 Überschussliquidität und Anlagenotstand

Die ABS befindet sich gleichsam im Sandwich zwischen grosszügigen und mit ihr werteverbundenen Passivkundinnen und -kunden einerseits, in der Regel finanziell schärfer kalkulierender Aktivkundschaft und Konkurrenzbanken, die günstigere Konditionen bieten können und die Aktivkundschaft der ABS abspenstig machen, andererseits. Die Konsequenz ist die „Überschussliquidität“ bzw. der „Anlagenotstand“. Wenn Protokoll 2012-14 formuliert, dass „die ABS in der Vergangenheit trotz sehr tiefer Passivzinsen stets mehr Passiv- gelder anziehen konnte, als für den Betrieb *benötigt*“ wird,³³ so ist dem entgegenzuhalten: „Benötigen“ würde man diese Mittel ja schon – um eine andere, eine ökologisch nachhaltigere und dem guten Leben und dem fairen Zusammenleben aller dienlichere Wirtschaft zu finanzieren bzw. hierfür Beiträge zu liefern. Doch ist das „überschüssige“ Geld einfach nicht unterzubringen, jedenfalls nicht so, dass alle Kosten gedeckt sind und zudem das finanzielle Gleichgewicht nicht tangiert ist. Eigentlich sollte man ja den „überproportiona- len Zufluss an Passivgeldern“, mit dem die ABS „konfrontiert“ sei, nicht beklagen, meint MA3. „Wir sollten dies vielmehr feiern!“

Dass dieser Geldzufluss und das damit der ABS gegebene Vertrauen derzeit nicht so ohne weiteres gefeiert wird,³⁴ hat auch damit zu tun, dass ein massiv anwachsender Geldzufluss die ABS sogar in eine finanzielle Schieflage bringen könnte, dann nämlich, wenn die Kos- ten der Bewältigung dieses Geldzuflusses höher ausfallen als die Überschüsse, die sich aus ihm erzielen lassen.³⁵ Dass dieser Zusammenhang hypothetisch im Prinzip besteht, bestä- tigt auf Nachfrage MA5. Generell bestehe das Problem bzw. das „Dilemma“ der ABS „in den begrenzten Wachstumsmöglichkeiten auf der Aktivseite. Es ist schwierig, die Gelder in

³³ Hvh.d.V.

³⁴ Dies zeigt sich etwa auch darin, dass der „Kommunikationsaufwand“ für die Attrahierung von Passivgeldern nicht sehr „gross“ gehalten wurde. Vgl. Protokoll 2012-14, S. 4.

³⁵ Vgl. bereits Ethikbericht 2009, S. 23.

sinnvolle Investitionen als Kredite zu vergeben.“ (MA5) Auch MA3 bestätigt: „Gute Anlagemöglichkeiten sind knapp“, wobei „gut“ hier heisst: solche, die die ethisch-normativen ABS-Mindestkriterien erfüllen und zugleich die Erzielung von Überschüssen erlauben.

Dieses Problem hat allerdings nicht nur die ABS, sondern haben alle Banken (jedenfalls soweit sie die ihnen zufließenden Mittel in die Realwirtschaft zu investieren suchen, statt die Renditen im Nullsummenspiel des Wertpapierhandels zu erzielen).³⁶ Dies bestätigt auch MA3: „Es gibt angebotsseitig zu viel Geld“, womit offenbar gemeint ist: nicht nur bei der ABS, sondern generell. „Dies führt zu Ertragserosionen und sinkenden Zinsen.“ Und so hält auch das Dokument Teilstrategien (S. 2) fest, dass ein möglicher „Konjunkturabschwung in der Schweiz“ den „Investitionsbedarf in einem ohnehin übersättigten Markt“ weiter reduzieren dürfte. Im Vergleich zu anderen alternativen Banken stehe die ABS bezüglich der realwirtschaftlichen Investitionsquote nach Auskunft von MA5 allerdings „sehr gut“ da.

Nun muss der „hohe“ und internen Prognosen zufolge (MA5) sogar mittelfristig wachsende „Einlagenüberschuss“ jedoch irgendwie „rentabilisiert“ werden.³⁷ „Es wäre kritisch, das Geld überhaupt nicht anzulegen.“ (MA5) Folglich muss das Geld „zwischengelagert“ werden, „obwohl wir es vor allem in die Realwirtschaft investieren möchten“ (MA5). Dieser „Liquiditätsüberschuss, der etwa ¼ der Bilanz ausmacht“, wird „bei der Nationalbank, den Kantonalbanken und bei Raiffeisenbanken parkiert sowie in Finanzanlagen“ (MA1). Dies entspreche zwar nicht „dem Auftrag unserer Kunden“ (MA5), ist aber in der gegenwärtigen Situation alternativlos. Die Mittel werden vor allem in eidgenössische Obligationen angelegt, teilweise auch auf einem Nationalbank-Konto zwischengelagert, auf dem es gar keine Zinsen erbringt; es müssen allerdings auch Mittel kurzfristig verfügbar sein (MA1). Neben der finanzökonomischen Sicherheit und der Verfügbarkeit ist die einzige Bedingung dieser Anlagen: „Die Titel dürfen nicht in der roten Liste des Anlagegeschäfts stehen.“ (MA1)

Der Vorteil der Bundesobligationen ist, dass diese nicht mit Eigenkapital unterlegt werden müssen. Diese Titel erbringen allerdings derzeit eine negative Rendite (MA3). Auch um beim Anlegen des „brachliegenden“ Kapitals wenigstens eine „kleine positive Rendite“ zu erzielen, was bei Anleihen von „erstklassigen Schweizer Firmen oder Anleihen von Kantonen“ der Fall wäre, strebt die ABS eine Erhöhung des Eigenkapitals an (MA3) und wirbt dafür seit geraumer Zeit nachdrücklich.³⁸

³⁶ Vgl. zur volkswirtschaftlichen Dimension des allgemeinen Anlagenotstandes Thielemann 2012 und die dort angegebenen Quellen.

³⁷ Protokoll 2012-14, S. 4.

³⁸ Vgl. Geschäftsbericht 2011, S. 2, 5 f.

5 Der Umgang mit ökonomischen Konflikten: Grundlegende und konzeptionelle Dimensionen

Die ABS hat sich die gegenwärtige Situation nicht gewünscht. Gleichwohl sieht sie sich genötigt, sich „den veränderten ... externen Rahmenbedingungen“, wie sie soeben beschrieben wurden, „anzupassen“.³⁹ Die Frage ist, ob diese „Anpassungen“ und die damit verbundenen strategischen Entscheidungen, die getroffenen ebenso wie die anvisierten, ethisch gut reflektiert sind. Dafür ist auch zu untersuchen, ob ein Bewusstsein für diese Konflikte besteht.

5.1 Der Konflikt zum ABS-Geschäftsmodell im Ganzen

Der gravierendste aller Konflikte ist natürlich derjenige zum Geschäftsmodell der ABS im Ganzen, auf den bereits in Abschnitt 1 hingewiesen wurde. MA1 glaubt nicht, dass dieser Konflikt bestehe. „Es trifft eher das Gegenteil zu.“ Zwar könne die ABS im Aktivgeschäft dort nicht konkurrenzfähig sein, „wo nur der Preis zählt“. Doch könne sie sich „dort positionieren, wo wir einen Mehrwert beisteuern“. Die ABS verfüge nämlich über ein „Know-how“, das durchaus „gefragt“ sei und wofür die Kundschaft mehr zu zahlen bereit sei.⁴⁰ Dies gelte etwa für die Bereiche alternative Energien und Kleinwasserkraftwerke. Dies sei ein „Vorsprung“ gegenüber anderen Banken. Abgesehen davon, dass dieser Vorsprung allerdings, wie MA1 einräumt, von Konkurrenzbanken früher oder später aufgeholt werden könne, wird hier offenbar davon ausgegangen, dass eine gewisse „ABS-Prämie“ auf Seiten der Aktivkundschaft nicht erforderlich sei – oder dass dies zu erwarten aussichtslos ist.

Andere, wie etwa MA2, finden hingegen, dass „das Geschäftsmodell der ABS“ angesichts des Tiefzinsumfeldes und der damit sinkenden Margen „in Schwierigkeiten“ geraten sei. Damit ist etwa auf den Umstand abgestellt, dass derzeit wachsende Mengen an Passivgeldern nicht nur nicht in gewünschte realwirtschaftliche Kanäle geleitet werden, sondern das zwischengelagerte Geld auch kaum mehr verzinst wird.

Überschüsse sind ja nötig, nicht nur, um das finanzielle Gleichgewicht zu wahren, auch nicht nur, um die Mittel zu haben, um zu expandieren und das ABS-Geschäftsmodell ethisch verantwortungsvollen Wirtschaftens in die Realwirtschaft zu tragen, sondern auch, so die hier vertretene These, darum, weil das ABS-Geschäftsmodell auf vielfältigen Formen der Quersubventionierung beruht, also auf dem Transfer von Überschüssen hier zu Verlustgeschäften (nach konventioneller Lesart) dort; wobei diese Quersubventionierungen mehr

³⁹ Teilstrategien, S. 4.

⁴⁰ Vgl. auch Geschäftsbericht 2011, S. 11.

oder minder eindeutig sind.⁴¹ Zwar erzielt die ABS derzeit und wohl auch weiterhin gute Überschüsse; die finanzielle Situation der ABS sei derzeit „nicht an einem kritischen Punkt“, wie MA2 betont. Dennoch stehe die ABS und damit ihr Geschäftsmodell im Moment „mit dem Rücken zur Wand“ (MA5). Die Möglichkeiten zur Quersubventionierung und damit zur Finanzierung ethisch an sich erwünschter Projekte schwinden so nämlich.

So nehme die ABS etwa ein höheres Ausfallrisiko in Kauf, wenn der „soziale und ökologische Impact“ eines anstehenden Projektes „grösser ist“ (MA5).⁴² Wenn allerdings die Zinsmarge kleiner wird, „dann wird dies schwieriger“ (MA5), da ja kaum mehr ein Puffer besteht, um die entsprechenden Risikokosten zu decken. Die ABS verliert damit sozusagen ihren ethischen Handlungsspielraum. In ähnlichem Sinne hält MA3 fest, dass etwa „Förderkredite wegen der tiefen Zinsen kaum mehr möglich“ seien. Es fehlen die Mittel zur Quersubventionierung.

5.2 Die Wachstumsstrategie und ihre Begründungen

Die übergreifende Antwort der ABS auf die gegenwärtige, krisenartige Situation lautet: Wachstum! Die ABS verfolgt ausdrücklich eine „Wachstums- und Ausbaustrategie“.⁴³ Natürlich ist es wünschenswert, wenn die ABS wächst und damit ihr ethisch-integriertes Geschäftsmodell durch die Kredite, die sie vergibt (und die Anlagen, die sie vermittelt), erweitert.⁴⁴ In der derzeitigen Situation scheint ein Wachstum jedoch zum einen notwendiger, zum anderen schwieriger zu sein.

Zunächst gilt es, sich klarzumachen, was denn da genau wachsen soll, um sodann zu fragen, ob die Begründungen, die für ein weiteres Wachstum vorgebracht werden, ethisch tragfähig sind.

Wachsen soll so etwa die Zahl der Kundinnen und Kunden (ohne hier in Aktiv- und Passivkundschaft zu unterscheiden) sowie diejenige der Aktionäre.⁴⁵ Wachsen soll allerdings nicht bloss – oder vielleicht: gar nicht einmal so sehr – ihre schiere Zahl, sondern das Geld,

⁴¹ Vgl. bereits oben den Exkurs in Abschnitt 3.2 b). Von einer „Quersubventionierung“ ist bereits dann zu sprechen, wenn ein in einem verbundenen Marktkontext stehender Marktteilnehmer nicht den „vollen“, d.h. den Gleichgewichtswettbewerbspreis, erhält, sondern einen höheren oder tieferen. Der Gleichgewichtspreis ist derjenige, bei dem die Akteure alles herausholen, was sich herausholen lässt, was voraussetzt, dass sie Gewinn- oder allgemeiner Nutzenmaximierung betreiben.

⁴² Vgl. auch 2. Beilage, S. 1. – Damit zeigt sich, dass die Korrespondenz von finanzieller und ökologischer Nachhaltigkeit (und natürlich den sozialen Kriterien verantwortungsvollen Investierens) (vgl. Abschnitt 3.2 b)) nur eine partielle ist und natürlich im Ganzen einen Konflikt markiert.

⁴³ Geschäftsbericht 2011, S. 8.

⁴⁴ Vgl. zum korrespondierenden Gedanken der „Erweiterung der ethischen Wirkkraft des ‚Projekts ABS‘“ den Ethikbericht 2006, Abschnitt 2.

⁴⁵ Vgl. Geschäftsbericht 2011, S. 5.

das sie bringen oder, was die Aktivkundschaft anbelangt, absorbieren. Wachsen soll so insbesondere der Umfang der Ausleihungen. Die ABS hat sich „ambitionierte Wachstumsziele im Kreditgeschäft“ gesetzt, möchte bei den Ausleihungen „deutlich über dem Markt wachsen“; sie strebt hierbei einen jährlichen Zuwachs von 60–70 Mio. Franken p.a. bzw. von „über 7 Prozent“ an.⁴⁶ Selbstverständlich ist dabei vorausgesetzt, dass die anfallenden Deckungsbeiträge mindestens positiv sind. Was also nicht, jedenfalls nicht so ohne weiteres, wachsen soll, sind die Kosten. Wachsen soll, wenn man denn hier davon sprechen möchte, bzw. „deutlich“ gesteigert werden soll vielmehr die „Wirtschaftlichkeit“ bzw. die „Produktivität“.⁴⁷

All die internen „Stärken“ und „Herausforderungen“ und die externen „Chancen“ und „Risiken“, die im Dokument Teilstrategien (S. 1 f.) für den Bereich Finanzierung aufgeführt sind, sind im Wesentlichen *als solche* durch die Erreichung von Wachstumszielen und auch von Margenzielen, also letztlich durch die Erzielung positiver Deckungsbeiträge *definiert*.⁴⁸ Dies zeigt sich auch bei der Charakterisierung der einzelnen Kundensegmente, denen immer auch die jeweilige „Margensituation“ beigegeben wird.⁴⁹ So bieten grosse Wohnbauträger ein „grosses Volumenpotenzial“, allerdings „bei sehr tiefer Marge“, aber auch bei „langen Laufzeiten“; kleine Wohnbauträger weisen ein „deutliches Wachstumspotenzial v.a. in F-CH“ auf; der Bereich „erneuerbare Energien“ stellt einen „wachsenden Markt“ dar und bietet „somit steigendes Volumen“.

Eine Folgendimension des möglichst (aber nicht unbedingt möglichst hohe) Überschüsse generierenden Ausleihewachstums ist das Wachstum des Eigenkapitals, welches erforderlich ist, um eine wachsende Summe an Ausleihungen zu unterlegen.⁵⁰ Hierbei werden vor allem die Aktionäre ermuntert, Eigenkapital zu zeichnen, da „unsere Wachstumsmöglichkeiten [punkto Ausleihungen] dynamischer und grösser [sind] ... als die damit verbundenen Gewinnsteigerungen“ bzw. Reserven.⁵¹ Auch die Aufsichtsprüfung beurteilt die derzeitige Eigenmittelsituation als „sehr knapp“.⁵²

Welche Begründungen für diese Wachstumsstrategie werden angeführt – über die allgemeine Begründung der Erweiterung eines ethisch begründeten „Impacts“ auf die Wirtschaft hinaus? MA3 sieht die ABS in der derzeitigen Situation „gewissermassen einem Wachstums-

⁴⁶ Vgl. Teilstrategien, S. 2, 3, 12; 2. Beilage, S. 2.

⁴⁷ Vgl. Teilstrategien, S. 3 f., 7, 9; 2. Beilage, S. 2, 3; Geschäftsbericht 2011, passim.

⁴⁸ Dabei handelt es sich ja durchwegs um *normative* Begriffe: „Stärken“ *sollen* gestärkt werden; „Herausforderungen“ *sollen* nicht kritisiert, sondern angenommen werden; „Chancen“ *sollen* ergriffen und „Risiken“ möglichst vermieden werden.

⁴⁹ Vgl. Teilstrategien, S. 10–12.

⁵⁰ Vgl. 1. Beilage, S. 1, MA1, MA3.

⁵¹ Vgl. Geschäftsbericht 2011, S. 5 f.

⁵² Protokoll 2012-14, S. 2.

zwang“ unterworfen. Damit scheint er hier unmittelbar darauf abzustellen, den „zurzeit sehr hohen Neugeldzufluss“ möglichst „sinnvoll anzulegen“. Dabei handelt es sich allerdings wohl eher um eine Verpflichtung, dem „Auftrag unserer Kunden“ (MA5) zu entsprechen. Zudem ist der Neugeldzufluss seit langem hoch; er wächst seit vielen Jahren jährlich um etwa 10%.

Ein „Wachstumszwang“, und zwar im Sinne von: ein Zwang zur Steigerung von Überschüssen, ergibt sich vielmehr aus der sinkenden Zinsmarge. MA2 formuliert es drastisch: „Entweder wir wachsen“, zumindest „mittelfristig, damit die Organisation“ und der mit ihr verbundene „Kostenblock ... an das Volumen angepasst ist, oder wir schrumpfen“, und zwar „auch bei den Personalkosten“. Damit ist das derzeitige Vorgehen angesprochen, mit dem die ABS ja den Cash Flow zumindest auf das Niveau vor 2009 wieder anheben konnte.⁵³ Die ABS muss eben im Kreditvolumen (bei mindestens positiven Deckungsbeiträgen) wachsen, weil das „Problematische“ an der gegenwärtigen Situation zumindest „auch“ darin besteht, „die Organisationskosten wieder hereinzubekommen“ (MA5). So auch MA1: Die gesunkene Zinsmarge „können wir“ – und müssen wir, darf wohl hinzugefügt werden – „mit dem Volumenwachstum kompensieren“. Wobei dabei zwei Dinge vorausgesetzt werden, nämlich dass das zusätzliche Kreditvolumen selbstverständlich Einnahmen generiert und die Kosten höchstens proportional und möglichst unterproportional steigen.

Dies wird an anderer Stelle auch mehr oder minder ausdrücklich so formuliert: „Wir passen unsere personellen Kapazitäten [und damit den Hauptteil unserer Kosten] dem erhöhten Kreditvolumen an, entwickeln dieses jedoch langsamer als das Kreditwachstum [welches Einnahmen generiert], um Produktivitätsgewinne zu ermöglichen.“⁵⁴ Die Hauptstossrichtung dieser Strategie ist die Steigerung von Gewinnen (nicht unbedingt für die Aktionäre) bzw. von Überschüssen. Die Wachstumsstrategie ist, jedenfalls in dieser Begründung, eine Gewinnsteigerungsstrategie. Und die „besseren wirtschaftlichen Zielwerte“, die erreicht werden sollen,⁵⁵ sind letztlich höhere Gewinne.

Dies wird allerdings so kaum offen ausgesprochen. Wenn MA3 formuliert, „das Wachstum“ sei „notwendig, um unsere Wirtschaftlichkeit zu verbessern“, so ist dem entgegenzuhalten (bzw. zu ergänzen), dass durch Wachstum, also höhere Kreditvolumina (oder auch Anlagevolumina) allein die Wirtschaftlichkeit nicht verbessert wird, sondern nur dann, wenn Umsätze generiert werden und dabei zugleich die Kosten unterproportional steigen oder sogar absolut gleich bleiben.

⁵³ Vgl. Jahresrechnung 2011, S. 24.

⁵⁴ Teilstrategien, S. 4.

⁵⁵ Vgl. 1. Beilage, S. 1.

Davon abgesehen wird für die neue Wachstumsstrategie (die im Kern eine Gewinnsteigerungsstrategie ist) durchaus nicht vorbehaltlos votiert. „Wir wollen kein Wachstum um des Wachstums willen“ (MA3), sondern nur ein solches, welches sich – letztlich ethisch – gut begründen lässt. Und die vorliegende Begründung ist selbstverständlich im Grundsatz eine gute Begründung. Denn es geht dabei darum, das Projekt ABS zu erhalten (statt es zu gefährden!), fortzuführen und möglichst auszuweiten – unter freilich schwierigeren Wettbewerbsbedingungen.

Dabei stellt sich natürlich die Frage, welche ethischen Messlatten man an die Ausleihungen (weit verstanden) selbst anlegt. Die Stossrichtung gibt MA5 vor, der „dem Wachstum gegenüber kritisch eingestellt“ ist, „nicht aber, wenn es Nachhaltigkeitsbeiträge liefert“. Diese Frage stellt sich insbesondere, da im Zug der Wachstumsstrategie (und d.h.: auch zur Erwirtschaftung von positiven Deckungsbeiträgen) auch das Anlagegeschäft weiter ausgebaut werden soll. Dieses soll angesichts einer gesunkenen Zinsmarge zu einem „zweiten Standbein“ ausgebaut werden, sodass man dereinst „nicht von den Zinsen allein abhängig wäre“ (MA1).⁵⁶ Es wird klar erkannt, dass bei einem Ausbau des Anlagegeschäfts die Gefahr bzw. das „Risiko“ einer „Verwässerung der Idee des nachhaltigen Anlegens“ besteht.⁵⁷ Auf die Frage, wie es denn zu rechtfertigen sei, dass die ABS zwar bei ihren eigenen Anlageprodukten „die ABS-Kriterien“ eines „nachhaltigen und ethisch reflektierten Anlegens ... voll und ganz“ erfüllen möchte, bei den Fremdprodukten jedoch akzeptiert, dass diese Kriterien „nur teilweise“ erfüllt werden,⁵⁸ antwortet MA1: „Nicht alles ist Förderbereich. Es gibt nicht nur Schwarz-Weiss.“ Allerdings müssten „die ABS-Kriterien bei jedem Geschäft eingehalten werden“, womit offenbar auf die Negativkriterien des Kreditgeschäfts bzw. die „Rote Liste“ des Anlagegeschäfts abgestellt ist. Auf die gleiche Frage antwortet in ähnlicher Weise MA4, dass man nicht nur im „grünen“, sondern auch im „gelben“ Bereich wachsen dürfe. Das Wachstum im „gelben“, d.h. im erlaubten, aber nicht unbedingt förderungswürdigen Bereich helfe ja dabei, auch im „grünen“ Bereich zu wachsen.

Diese Zusammenhänge bzw. Konflikte (MA4 spricht davon, dass man „manchmal gewisse Kompromisse“ eingehen müsse) sollen in diesem Bericht nicht eigens, also in sich, diskutiert bzw. beurteilt werden. Denn in diesem geht es ja um die ethische Reflexion spezifisch ökonomischer Konflikte, also solcher, die unmittelbar mit Zahlungen zu tun haben. Was die genannten, nicht allein ökonomisch bestimmten Konflikte anbelangt (also vor allem die Frage, wie das Verhältnis zwischen „grünen“, „gelben“ und „roten“ Bereichen zu gestalten

⁵⁶ Vgl. auch Rohner 2012; Teilstrategien, S. 4–7.

⁵⁷ Teilstrategien, S. 5.

⁵⁸ Ebd.

ist), so soll der vorliegende Bericht allerdings das Bewusstsein dafür schärfen, dass ökonomische Konflikte und die hinter diesen in der Regel liegenden wettbewerblichen „Sachzwänge“ in diese Fragen hineinspielen, sogar auf diese „durchschlagen“ können. Es gilt, mit diesem Problemkreis reflektiert und verantwortungsvoll umzugehen, und d.h.: ohne sich von den „Sachzwängen“ vereinnahmen zu lassen.⁵⁹

In diesem Sinne ist auf die Gefahr einer möglichen Verselbständigung einer nun forcierten Gewinnorientierung hinzuweisen, aus der ein unangemessener Umgang mit den ökonomischen Konflikten (und natürlich auch mit diesen anderen ethischen Fragen) erwachsen *könnte*.

5.3 Hinweise auf ein ethisch separatives Denken

Auf der konzeptionellen Ebene gibt es hierzu einige Hinweise, die auf eine ethisch separate Sicht schliessen lassen. Der unternehmensethische Separatismus ist eine Denkweise, bei der die ökonomische Dimension des Handelns nicht selbst eigens *ethisch* reflektiert wird, sondern nur das, was davor, dahinter oder daneben geschieht. Das ökonomische Moment des Handelns, etwa die Gewinnerzielung, wird stillschweigend als neutral gesetzt.⁶⁰

- So ist im Geschäftsbericht 2011 (S. 3), der die Essenz der Strategie 2012–2016 zusammenfasst, von einer „Verbesserung der wirtschaftlichen Zielwerte“ (womit offenbar auf wachsende Überschüsse abgestellt ist) „*als Grundlage zur Sicherung eines wachstumsfähigen ABS-Geschäftsmodells*“ die Rede, wobei genauer wohl auf ein ‚wachstumswürdiges Geschäftsmodell‘ abgestellt wird, denn die ABS möchte sich als „führende Anbieterin von *ausschliesslich ethisch ausgerichteten Bankprodukten*“ positionieren (Hvh.d.V.). Was allerdings ist mit der ethischen Qualität dieser „Grundlage“ selbst? Schliesslich werden diese „wirtschaftlichen Zielwerte“ von Menschen und zwischen Menschen erzielt bzw. von diesen „verbessert“.
- Weiter ist davon die Rede (S. 5), „dass wir dieses Ziel [die Erhöhung der Zahl der KundInnen und AktionärInnen] im vorhandenen wirtschaftlichen Umfeld nur erreichen können, wenn die Positionierungsfrage“ – also die Positionierung der ABS „als führende Anbieterin von ausschliesslich ethisch ausgerichteten Bankprodukten“ – „und die Wirtschaftlichkeitsfrage *gleichwertig* beachtet werden“ (Hvh.d.V.). Somit würde eine andere, sozusagen ausserethische Wertdimension, nämlich die „Wirtschaftlichkeit“, „gleichwertig“ *neben* die Ethik treten, und es fragt sich, wie im Konfliktfall zwischen diesen beiden Dimensionen zu entscheiden ist. Streng genommen könnte das in diesem Fall

⁵⁹ Vgl. zum Problem des „Durchschlagens“ kritisch Thielemann 2009, S. 154 ff.

⁶⁰ Vgl. die in Abschnitt 2 genannte Literatur. Vgl. auch bereits Ethikbericht 2008, Abschnitt 5.2. Im Ethikbericht 2006 (S. 22) wird festgehalten, dass die ABS in ihrem Selbstverständnis von einem „separativen Verständnis ... weit entfernt“ ist.

massgebliche Prinzip nicht ein ethisch bestimmtes sein. Auch dies ist der Form nach, also konzeptionell, ethisch separativ gedacht.

- Auch bei der nächsten, der gleichen Stelle entnommenen Formulierung wird die ethische Reflexion von der Gewinnerzielung tendenziell getrennt. „Wir müssen bessere wirtschaftliche Ergebnisse [höhere Überschüsse] erreichen, wenn wir uns als mutige und unüberhörbare Stimme für Social Banking auf dem Schweizer Finanzplatz behaupten wollen.“ Daraus könnte zu folgern sein: Je „besser“, also höher, die „wirtschaftlichen Ergebnisse“ ausfallen, desto besser für die ethisch bestimmte Idee des Social Banking. Kritisch zu fragen wäre dann allerdings, ob sich „wirtschaftliche Ergebnisse“ nicht in Weisen steigern bzw. „verbessern“ lassen, die der Idee des Social Banking widersprechen. Oder kurz gefragt: Sind höhere Gewinne, an und für sich betrachtet, immer „besser“ als weniger hohe Gewinne, also stets eine ethisch gute, eine zu befürwortende Sache? Dies jedenfalls könnte durch die Formulierung „bessere wirtschaftliche Ergebnisse“ tendenziell nahegelegt werden.

Die hiermit vorgebrachten Einwände, die sich allein auf Denkweisen, nicht auf Handlungsweisen (dazu sogleich mehr) beziehen, mögen pedantisch erscheinen. Und sie sind es auch. Sie sind aber notwendig, weil die Ethik-Kontrollstelle ihre vorrangige Aufgabe darin sieht, die ethische Urteilskraft der ABS zu stärken, statt ihr Vorschriften zu machen; ihr Orientierungs- und Reflexionswissen zu geben statt Verfügungs- bzw. Rezeptwissen darüber, „wie man Ethik macht“.⁶¹

Es wird also nicht etwa behauptet, dass die ABS falsch handelt, ja noch nicht einmal, dass sie (bzw. die hier herangezogenen Autoren des Geschäftsberichts) falsch denkt, sondern nur, dass Formulierungen gewählt werden, die zu Einwänden, jedenfalls zu Nachfragen Anlass geben. Auch ist dabei zugestanden, dass es durchaus schwierig ist, die in Frage stehende Sache, die ja, wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt wurde, im Grundsatz eine klare Berechtigung hat, zu formulieren, ohne auf die schiefe Bahn des Separatismus zu geraten. Wenn etwa davon die Rede ist, dass „der wirtschaftliche Erfolg und die Eigenmittelsituation verbessert sowie die finanziellen Zielwerte erreicht“ werden sollen, „um das wachstumsfähige [und um der ethischen Wirkkraft willen wachstumswürdige] ABS-Geschäftsmodell dauerhaft zu sichern“,⁶² so ist damit auf den oben dargelegten Zusammenhang abgestellt, dem gute, und d.h. stets: ethisch gute, ja sogar zwingende Gründe dafür zu entnehmen sind, dass die ABS höhere Überschüsse erzielen muss, damit sie im wettbewerblichen Markt weiter bestehen und dabei möglichst an Gewicht bzw. an „Hörbar-

⁶¹ Die Unterscheidung zwischen Verfügungs- und Orientierungswissen geht auf den Philosophen Jürgen Mittelstrass zurück. Vgl. Thielemann 2011 und die dort angegebene Literatur.

⁶² 1. Beilage, S. 1, Hvh.d.V.

keit“ zulegen kann.⁶³ Allerdings ist dabei stets im Auge zu behalten, dass die „Verbesserung der finanziellen Zielwerte“ selbst nicht ein ethisch neutraler, ausserhalb der ethischen Reflexion stehender Vorgang ist. Es bestünde ansonsten die zumindest hypothetische Möglichkeit, dass im Zuge der Gewinnsteigerung bestimmte ethische Werte geopfert bzw. bestimmte Ansprüche von internen oder externen Stakeholdern übergangen oder nur unangemessen berücksichtigt werden, *um* das ethisch bestimmte Projekt ABS zu stärken, was erkennbar widersinnig wäre bzw. zeigt, warum der Separatismus verkürzt ist und auf einem Reflexionsstopp beruht.⁶⁴

6 Der Umgang mit ökonomischen Konflikten – gegenüber Mitarbeitenden und KundInnen

Im Folgenden werden zwei spezifisch ökonomische bzw. ökonomisch (durch den Wettbewerbsdruck) induzierte Konfliktbereiche zwischen „der ABS“ (wer immer das Subjekt der ABS-Geschäftspolitik letztlich ist)⁶⁵ bzw. dem Ziel der Gewinnsteigerung und bestimmten Anspruchsgruppen beleuchtet, nämlich den Mitarbeitenden einerseits, den Kundinnen und Kunden andererseits.

6.1 Konflikte zu den Mitarbeitenden

Wer Gewinne bzw. Überschüsse steigern will (oder aus legitimen Gründen muss), muss entweder die Umsätze steigern oder die Kosten senken. Umsätze sind die Zahlungen anderer, Kosten sind die Einkommen anderer.

Da sich nach Ansicht von MA5 „bei der Ertragserzielung nicht viel beeinflussen lässt“, sei „Sparen viel eher ein Thema“, denn „die Kostenseite ist eher steuerbar. Die Kosten sind vor allem darum gesunken, weil bewilligte Stellen nicht neu besetzt wurden.“ Da hätten wir wieder die aktuelle Strategie, bei der ja weniger die Volumina an verzinnten Geldern gestiegen sind; vielmehr sind Einlagen in etwa so gewachsen wie bislang auch, die Ausleihungen sind etwas unterdurchschnittlich mitgezogen, und dies bei sinkenden Zinsmargen. Die

⁶³ MA3 gibt eine klare, ethisch überzeugende Begründung für die „Daseinsberechtigung“ und damit indirekt auch für die Stärkung der ABS: Die ABS habe zunächst eine Daseinsberechtigung „als Bank, die [ethisch sinnvolle] Projekte finanziert. Das Geld fließt dann dorthin, wo es wirklich benötigt wird.“ Zudem habe sie eine Daseinsberechtigung als eine „glaubwürdige Stimme“, die möglichst „breit hörbar“ sein soll, etwa um „einen Beitrag dazu zu leisten, den Finanzplatz Schweiz zu verändern“. Dieses Selbstverständnis korrespondiert mit der Sinnbestimmung der ABS in ihrer „unmittelbaren“ Wirkkraft als Bank einerseits, ihrem gesellschaftspolitischen Auftrag andererseits. Vgl. Ethikbericht 2009, S. 5, 9 f., 24.

⁶⁴ Vgl. Ulrich 2008, S. 110 f. Dort ist allerdings statt von einem separativen von einem „korrektiven“ Verständnis (bzw. Missverständnis) von Wirtschaftsethik die Rede.

⁶⁵ Vgl. zu den (bisher noch ungeschlossenen) Überlegungen dazu, wer letztlich das Subjekt der ABS-Geschäftspolitik ist, die Ethikberichte 2007 (Abschnitt 2.2.1), 2008 (S. 5 f., 24 f.), 2010 (S. 23 f.).

Gewinne sind vielmehr gestiegen, weil die Kosten dabei konstant gehalten wurden bzw. unterproportional stiegen. Wenn wir hier den Blick allein auf die Mitarbeitenden werfen (die etwa zwei Drittel der Kosten ausmachen), so haben diese zwar nicht etwa weniger verdient; allerdings haben sie mehr „Volumina“ in der gleichen Zeit erledigt.

Wenn das Kreditvolumen schneller wachsen soll als die „personellen Kapazitäten“,⁶⁶ dann folgt daraus eigentlich zwingend eine Arbeitsverdichtung – jedenfalls irgendwie die Verrichtung von mehr in der gleichen Zeit. Es geht bei den Massnahmen, die unter dem Titel „Wirtschaftlichkeit“ ergriffen werden, darum, „die Arbeitsschritte effizienter zu gestalten, sodass etwa die Kundengespräche nicht mehr ausufernd ausfallen, die administrative Abwicklungen schneller ablaufen, vieles speditiver erledigt wird“, so MA5.

Natürlich stellt sich die Frage, ob damit die Belastungen, denen Mitarbeitende ausgesetzt sind, zu hoch ausfallen. Denn wenn etwas „effizienter“ (nützlicher) werden soll, dann fragt sich ja stets: *für wen* „effizienter“ und für wen möglicherweise „ineffizienter“?⁶⁷ Auf wessen „Kosten“ geht die Effizienzsteigerung? Dies ist keine Frage, die die Ethik-Kontrollstelle sozusagen definitiv beantworten kann (dazu wären auch Feldstudien notwendig), denn es handelt sich hierbei um Fragen der Verhältnismässigkeit; jedoch kann sie zu ihrer Erhellung beitragen.

Zumindest einige Mitarbeitende, vor allem solche an der (Kunden-)„Front“ bzw. solche, die für diese unmittelbar verantwortlich sind, finden die „Optimierung und ggf. Entschlackung des Kreditantragprozesses“⁶⁸ nicht unbedingt „optimal“. „Für die Kundenverantwortlichen ist die Situation nicht befriedigend. Sie sind mit ökonomischen Konflikten konfrontiert.“ (MA2) Dieser Konflikt bestehe darin, dass es zum einen „Volumen- und Margenziele“ gebe, „die an der Kundenfront erzielt werden sollen“. MA5 nennt sie „Budgetvorgaben“, wobei es sich ausdrücklich nicht um „Gewinnvorgaben“ handele,⁶⁹ sondern „im Wesentlichen um ein Fortschreiben der Geschäfte“; dabei gebe es allerdings „disziplinarische Vorgaben, nämlich die, mehr Geschäfte zu generieren“. So bestehe die Zielvorgabe, dass „das Gesamtportfolio eines Kundenberaters bzw. einer Betreuergruppe mindestens zu 2% verzinst werden“ soll, wie MA2 weiter informiert. Zudem hätten die Kundenverantwortlichen „die Verantwortung, mit den bestehenden Kunden fair umzugehen“, was derzeit allerdings schwierig sei, da „Abschlüsse nur auf einem tiefen Zinsniveau möglich“ seien, was zwar, so darf wohl gefolgert werden, „fair“ für die bestehenden Kunden wäre, aber den Margenzielen widerspräche

⁶⁶ Vgl. Teilstrategien, S. 4.

⁶⁷ Vgl. zum systematischen Stellenwert dieser „Für-wen“-Frage Ulrich 2008, S. 113, 132, 218 f.

⁶⁸ Vgl. Teilstrategien, S. 10.

⁶⁹ Unter diesem Titel wurde im Ethikbericht 2010 (S. 17) von einer der damals Befragten in Frage gestellt, ob die ABS tatsächlich auf Gewinnmaximierung verzichte.

che.⁷⁰ – Diese Äusserungen dürfen wohl so interpretiert werden, dass die unerfreuliche und unangenehme Situation, in der sich die ABS angesichts des verschärften Wettbewerbs im Ganzen befindet, an der „Front“ unmittelbar zu spüren ist.

Was die Arbeitsverdichtung anbelangt, so sind alle Befragten der Ansicht, dass diese zugenommen hat. „Es gibt einen zusätzlichen Arbeitsaufwand für die Mitarbeiter, aus dem eine gewisse Verdichtung resultiert,“ meint etwa MA2. Auch MA1 ist der Ansicht, dass „der Druck auf das Personal zugenommen hat“. Die Frage ist aber natürlich, ob der Druck und die Belastung *zu stark* geworden sind. Dass die Mitarbeitenden zumindest „teilweise unter einem zu starken Druck“ stehen, findet etwa MA2. Dieser resultiere etwa daraus, „dass es mehr Neuanfragen zu bearbeiten gibt und dadurch die Bestandsbetreuung leidet“.

MA1 findet allerdings, dass es „auch gut so“ sei, dass sich der Druck erhöht habe. Dies könne ja „vielleicht auch ein Ansporn“ sein – und es darf vielleicht ergänzt werden: ein Ansporn, die ABS nach vorne zu treiben und damit ihren ethisch begründeten Wirkungskreis zu erweitern, was in wettbewerblich schwierigen Zeiten mehr Einsatz erfordert. Im Übrigen sei „die Leistungsbereitschaft“ ohnehin „gegeben“.

MA3 vertritt die Ansicht, dass die Arbeitsbelastung gerade das richtige Mass habe, jedenfalls „im Kreditgeschäft“, in dem „wir sehr gut ausgelastet“ seien (ähnlich MA5). „Wir haben keinen Speck angesetzt.“ Dies gelte allerdings nicht für die Kaderleute, die aufgrund mehrerer krankheitsbedingter Ausfälle teilweise zu sehr unter Druck gestanden hätten, weshalb im nächsten Jahr wieder etwas mehr Personal eingestellt werde. „Wenn wir [dann] in Vollbesetzung arbeiten, sind wir richtig ausgelastet.“

Das weitgehend einheitliche Meinungsbild lässt sich wohl so zusammenfassen, dass sich die Arbeitsbelastung seit Ausbruch der Krise zwar sozusagen objektiv erhöht habe, sie sich aber nach wie vor (von Ausnahmen hier und da abgesehen) im Rahmen des Tragbaren bewege. Und sollte jemand hier eine zu hohe Arbeitsbelastung beklagen oder – wie die Ethik-Kontrollstelle durch ihre Fragen – diese hypothetisch vermuten, so ist dem entgegenzuhalten: „Wir haben eine 40-Stunden-Woche, nicht [wie sonst üblich] eine 42,5-Stunden-Woche; es gibt 5–6 Wochen Ferien und einen Bildungsurlaub. Die Leute sind ein bisschen verwöhnt.“

Möglicherweise verhält es sich so, dass in den guten Zeiten, in den Zeiten der hohen Zinsmarge, diese allzu sehr der Organisation zugutekam, statt dass „ein grösserer Teil dieser zusätzlichen Marge in die eigene Positionierung investiert“ worden wäre, „also in die Kom-

⁷⁰ Der Umgang mit der Kundschaft wird im nächsten Abschnitt beleuchtet.

munikation und in das Marketing“ (MA3, auf Nachfrage ähnlich MA2). Dem wäre allerdings nicht nur der oben bereits geäusserte Einwand entgegenzuhalten, dass davon ja ein guter Teil ins Aktivgeschäft geflossen ist, was einen hohen Bestand an Kreditkontrakten ermöglichte und eine, jedenfalls aus heutiger Sicht, vergleichsweise hohe Re-Investitionsquote erlaubte, die angesichts der heute schwierigeren Situation zumindest einen guten Ausgangspunkt bildet.⁷¹ (Natürlich liesse sich auch sagen: Die Re-Investitionsquote hätte bei noch tieferen Aktivzinsen, die dann zulasten der Mitarbeitenden gegangen wären, ja noch höher ausfallen können.) Vor allem ist jedoch einzuwenden, dass eine solche Strategie – sagen wir: der Austerität nach innen trotz gutem Geschäftsgang – einer Art vorausseilendem Gehorsam vor jedem erdenklichen zukünftigen Wettbewerbsdruck entspricht. Mit diesem Argument rechtfertigen ja Unternehmen – übrigens: häufig gerade Grossbanken – jeden „möglichen“, d.h. zum eigenen Vorteil bzw. zum Vorteil der Aktionäre durchsetzbaren Druck auf Beschäftigte (in Form von Entlassungen oder Arbeitsverdichtungen), indem sie jeden Druck aus Gier als Druck aus betrieblicher Not ausgeben.⁷² Ebenfalls ist in die Waagschale zu werfen, dass die guten Anstellungsbedingungen, die die ABS ihren Beschäftigten bietet, ja nicht einfach eine Wohltat darstellen, sondern einen integralen Teil ihrer Vision eines ethisch guten Wirtschaftens bilden. Angesichts des gegenwärtigen Wettbewerbsdrucks wird es allerdings schwieriger, dieser Vision zu folgen, und der ABS wird – jedenfalls besteht die Gefahr hierfür – eine Art zu wirtschaften aufgenötigt, die dieser Vision wenn nicht widerspricht, so doch nicht eigentlich entspricht.

Insgesamt gewinnt die Ethik-Kontrollstelle allerdings den Eindruck, dass es sich, trotz der schwieriger gewordenen Situation, nach wie vor ganz gut bei der ABS arbeiten lässt. Vielleicht auch darum wird der hier diskutierte – zumindest ja hypothetische und durchaus naheliegende – Konflikt zwischen der forcierten Gewinnorientierung der ABS und dem Wohlergehen der Mitarbeitenden in den vorfindlichen Dokumenten kaum thematisiert. Andeutungsweise findet sich der Konflikt in der Formulierung, dass bei der „Verbesserung“ des „wirtschaftlichen Erfolgs“ die „ABS-Standards bei den ... Anstellungsbedingungen“ nach wie vor gewahrt werden bzw. „die [offenbar regulatorischen oder gewerkschaftlichen] Minimalvorgaben ... übertreffen“.⁷³

6.2 Konflikte zu den KundInnen

Die notwendig gewordene stärkere Generierung von positiven Deckungsbeiträgen könnte auch „auf Kosten“ der Kunden gehen. Auch hier haben wir es mit Fragen der Verhältnismäs-

⁷¹ Vgl. oben Abschnitt 3.2 b).

⁷² Vgl. kritisch Thielemann/Ulrich 2009, S. 52.

⁷³ Beilage 1, S. 1.

sigkeit zu tun, die die Ethik-Kontrollstelle nicht von aussen abschliessend beurteilen kann. Aber sie möchte zur Schärfung des Problembewusstseins beitragen.

Die ABS beansprucht, „auf die individuellen Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden einzugehen und i.d.R. massgeschneiderte Lösungen anzubieten“.⁷⁴ Nun müssen „Bedürfnisse“ allerdings nicht mit finanziellen „Potenzialen“ identisch sein.⁷⁵ Im Widerspruch zu diesem Anspruch steht daher das Ziel, „für kleinere Kundinnen und Kunden“ – dies sind offenbar solche, die nur Kredite in geringem Umfang nachfragen und daher nur geringere Deckungsbeiträge beisteuern – „... standardisierte Produkte bzw. ganze Leistungspakete ... mit dem Ziel zu schaffen, effizienter auf das Kundenbedürfnis einzugehen und unsere Produktivität zu erhöhen“.⁷⁶ Je „standardisierter“ ein Produkt ist, desto weniger wird auf das „individuelle Bedürfnis“ eingegangen; darin besteht ja gerade die Produktivitätserhöhung bzw. die Kostenersparnis. Entsprechend wird weiter festgehalten, dass „wir den Aufwand bei der Kreditbearbeitung und -prüfung auf die Komplexität und die Risiken des Geschäfts abstimmen“, wobei allerdings nicht nur die „Risiken“, sondern mit diesen gemeinsam die finanziellen ‚Chancen‘ des jeweiligen Geschäfts gemeint sein müssen, denn ansonsten liesse sich kaum davon sprechen, dass die ABS ihre „Produktivität“ dadurch „steigern“ würde.

Werden also, so liesse sich weiter kritisch fragen, die Kundinnen und Kunden nach Massgabe ihres finanziellen Potenzials für die ABS unterschiedlich behandelt, sodass „kleine Kundinnen und Kunden“ und (im Anlagegeschäft) „RetailkundInnen“ benachteiligt werden, „Best Clients“ und (im Anlagegeschäft) „qualifizierte Anleger“ hingegen eine bevorzugte Behandlung erfahren?⁷⁷ Und wäre dies ethisch problematisch?

MA4 antwortet auf diese Frage, dies sei doch „total normal. Kunden erhalten nicht den gleichen Rat. Wir nehmen uns nicht für alle gleich viel Zeit.“ Bemerkenswert ist allerdings, dass sie ergänzt: „Der Kunde am Telefon sollte es aber nicht merken, dass er nur ein kleiner Kunde ist. Sonst sind wir wie die UBS, die kleine Kunden nicht interessiert.“

Diese Normalität der Ungleichbehandlung plausibilisiert – und rechtfertigt damit ansatzweise – MA5: „Wenn es um einen Kredit von sagen wir 20 000 Franken geht, sind die Berater nicht bereit, 3 Stunden zu sitzen. Ab 5 Millionen Franken ist man schon eher bereit.“ Bislang allerdings seien die Kundengespräche teilweise „ausufernd ausgefallen“ – wobei zu ergänzen wäre: auch ohne dass dabei ein entsprechend grosses finanzielles Potenzial für

⁷⁴ Beilage 2, S. 2.

⁷⁵ Den Begriff verwendet etwa das Dokument Teilstrategien, S. 2, 10.

⁷⁶ Beilage 2, S. 2.

⁷⁷ Die zitierten Begriffe sind entnommen aus Beilage 2, S. 3, Protokoll 2012-10, S. 2.

die ABS absehbar war. Es müsse bei den Kundenberatern „ein stärkeres Kostenbewusstsein gegenüber den Kunden“ einziehen.

Dagegen ist – jedenfalls im Grundsatz – ethisch nichts einzuwenden. Denn eine solche Proportionalität von Aufwand und Ertrag im Engagement für die Kundschaft ist für diese einsehbar. Es wäre eben nicht oder kaum zumutbar, wenn ein Kunde der ABS durch „ausufernde“ Gespräche hohe Kosten verursacht, ohne diese selbst decken zu können.⁷⁸ Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die strategische Neuausrichtung der Generierung höherer Deckungsbeiträge durchaus „auf Kosten“ der Kundschaft geht. Doch sind diese „Kosten“, jedenfalls im Grundsatz, als durchaus tragbar einzustufen. Zuvor waren diese Kosten wohl hier und da allzu hoch.

Hierbei bestehen allerdings durchaus auch Gefahren. Es könnte nämlich so weit kommen, dass die ABS bzw. deren KundenberaterInnen die Kundschaft *letztlich nach Massgabe* ihres „Potenzials“, positive Deckungsbeiträge zu generieren, behandelt, was einer unangemessenen Ökonomisierung des Berater-Kunden-Verhältnisses entspräche. Ansatzweise findet sich ein solch unguter, ökonomistischer Kulturwandel in der Formulierung, es gelte „bei den PrivatkundInnen ... auf die KundInnenpotenzialentwicklung (share of wallet) und Effizienzsteigerungen ... [zu] fokussieren“.⁷⁹ Wenn man dies dann noch mit den personalpolitischen, also unternehmenskulturell relevanten Rejustierungen im Zuge der Strategie 2012–2016⁸⁰ kombiniert, könnte man die zugegebenermaßen ketzerische Frage stellen: Ist dann eine „Verbesserung“ im Bereich der Personalpolitik erreicht, wenn die Mitarbeitenden in den Kunden eine wandelnde Geldbörse erblicken, um den „share of wallet“ zu maximieren? Ist dies mit der Etablierung von „unternehmerischer Initiative und Denkweise auf allen Stufen“ gemeint? Falls nicht: Was sonst?

MA2 erblickt darin immerhin eine „gute Frage“. Die meisten anderen der Befragten, ohne allerdings mit der unternehmenskulturellen Dimension des Problemzusammenhangs konfrontiert worden zu sein, verwiesen dabei darauf, dass der Begriff „share of wallet“ hier bedeute, die KundenberaterInnen sollten darauf hinwirken, „dass die Kunden uns möglichst als Bank ihres gesamten Bedarfs ansehen“ (MA1), also als ihre „Hausbank“ (MA3). Zugestanden wird allerdings auch, dass der Begriff „unschön“ sei; seine Verwendung beruhe vermutlich auf einer „déformation professionnelle“ (MA3).

⁷⁸ Vgl. zum systematischen Stellenwert des Gesichtspunkts der Zumutbarkeit Ethikbericht 2011, S. 26 f., und die dort angegebene Literatur.

⁷⁹ Beilage 1, S. 2. – Der „share of wallet“ ist der Anteil, den ein Kunde aus seinem Budget für ein bestimmtes Produkt (etwa Bankdienstleistungen) einem Unternehmen gibt.

⁸⁰ Vgl. Beilage 1, S. 4.

Den Anteil derjenigen zu erhöhen, die die ABS als ihre Hausbank, als ihre „Alltagsbank“, wie es in der Werbung treffend heisst, betrachten, ist selbstverständlich legitim und, um der Erweiterung der ethischen Wirkkraft der Bank willen, wünschenswert. Die Differenz, um die es hier geht, besteht auch nicht unbedingt in messbaren Folgen (mehr oder weniger „share of wallet“), sondern im Geist, den eine solche Begriffsverwendung transportieren und innerhalb der ABS etablieren könnte (auch wenn dies derzeit reichlich hypothetisch ist). Dabei gilt es, sich allerdings bewusst zu sein, dass ein solcher Geist zu den Implikationen einer konsequent betriebenen Gewinnsteigerung zählen würde.

7 Schlussfolgerungen und Optionen

Die beschriebenen ökonomischen Konflikte, mit denen die ABS derzeit und wohl auch in absehbarer Zukunft konfrontiert ist, resultieren im Wesentlichen aus dem wettbewerblich bestimmten, volks- und sogar weltwirtschaftlichen Umfeld. Damit gilt es verantwortungsvoll und umsichtig umzugehen, sozusagen „unter den Bedingungen“ dieser Grosswetterlage.⁸¹ Denn diese „Bedingungen“ selbst stehen für die ABS so gut wie nicht zur Disposition. MA3 formuliert dies so: „Wir können uns nur innerhalb des Marktes bewegen. Wir können es [unser Verständnis richtigen Wirtschaftens] dem Markt nicht aufzwingen. Das ist die berühmte Marktlogik.“

Allein schon diese Formulierung zeigt, dass das Reflexionsniveau und das Problembewusstsein der ABS als sehr hoch einzustufen sind. Auch wenn es hier und dort ethisch separate oder sogar ökonomistische Andeutungen bzw. Einsprengsel geben mag, so macht es sich die ABS nicht leicht, mit der schwierigen, nicht nur finanzökonomisch, sondern auch ethisch herausfordernden Situation umzugehen.

Dies zeigt sich auch im Bestreben, mit dem so genannten „Impact Investment“ einen finanzökonomisch erfolgversprechenden Ausweg aus der gegenwärtigen Situation zu finden, der dabei zugleich die ethische Wirkkraft (bzw. den „Impact“) der ABS erhöhen soll. Das Verständnis von „Impact Investment“ als Ermöglichung „nachhaltiger Investitionen, die über die Nachhaltigkeit hinaus zu der Lösung einer gesellschaftlichen, ökologischen oder wirtschaftlichen Problemstellung oder Herausforderung beitragen“,⁸² ist klar integrativ-ethisch orientiert und entspricht sehr genau dem Gedanken der Erhöhung der ethischen Wirkkraft der ABS durch ihre Banktätigkeit unmittelbar.⁸³ Konsequenterweise wird eine

⁸¹ Damit ist auf eine Formulierung der durch und durch ökonomistisch ausgerichteten „Wirtschaftsethik“ Karl Homanns angeknüpft, ohne dessen Konzeption auch nur ansatzweise zu übernehmen. Vgl. hierzu kritisch Thielemann 2009, S. 159–163, 225 f.

⁸² Teilstrategie, S. 1.

⁸³ Vgl. Ethikbericht 2006, Abschnitt 2, 4.1.

Orientierung an „rein finanzwirtschaftlichen Überlegungen“, wie sie „konventionelle“ Banken betreiben, selbst wenn sie „nachhaltige“ Anlagen anbieten, abgelehnt. Die ABS holt dabei die Kundschaft bei ihren ethischen Anliegen ab (bzw. denjenigen Teil, der diese hat), indem sie ihr die Möglichkeit „Impact-orientierter Anlagen“ bietet. Dass sie dabei nicht schönfärberisch verfährt, sondern „Kontroversen und Zielkonflikte im Anlagegeschäft ... offen anspricht“,⁸⁴ ist finanzökonomisch einerseits durchaus riskant, erhöht aber andererseits gerade die ethische Glaubwürdigkeit und lässt auf ökonomische Erfolge hoffen, die sich, da sie auf ethischer Integrität basieren, verdienter Reputation verdanken.⁸⁵ Nicht nur die Stossrichtung des Impact Investments (welches hier nicht im Ganzen zur Beurteilung ansteht), sondern auch das „abwägende“ Vorgehen⁸⁶ sowie das Verständnis von „Social Banking“ als einer „konsequenten und transparenten Umsetzung der gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung mit dem Ziel, eine sozial-solidarische Ökonomie zu gestalten“,⁸⁷ bestätigen die integrativ-ethische Ausrichtung und das hohe ethische Reflektionsniveau, welches die ABS auszeichnet.

Allerdings ist es im gegenwärtigen Umfeld angesichts der aufgezeigten widrigen Umstände deutlich anspruchsvoller geworden, „als eine auf der ganzen Linie ethisch orientierte Universalbank bekannt“ zu sein⁸⁸ und natürlich entsprechend zu agieren. Darum ist auch ins Auge zu fassen, diese widrigen Umstände doch auch ein Stück weiter zu verändern, statt sie als eine „Bedingung“ der Geschäftstätigkeit hinzunehmen.

Auf eher kleinerer Stufe ist hiermit die Unternehmenskommunikation angesprochen und hierbei insbesondere das Marketing oder wohl besser: die „Positionierung“ gegenüber der Kreditkundschaft. Die hierzu vorliegenden Vorschläge⁸⁹ basieren auf ethisch substantiellen Begründungen, versuchen also, die Kundschaft bei der gleichen Orientierung abzuholen, die auch die ABS prägt, um diese dafür zu begeistern. Hierin lässt sich eine Festigung und Stärkung der „Werteverwandtschaft“ erblicken. Ein Beispiel ist die Absicht, sich „verstärkt mit dem Impact unserer Kredite auseinanderzusetzen“ und „die Erkenntnisse in unseren Marktauftritt, in die Marktbearbeitung und in die Berichterstattung einfließen“ zu lassen.⁹⁰

Die Notwendigkeit, „das [ethische] Bewusstsein der Aktivkunden zu schärfen“ (MA5), ergibt sich unmittelbar aus der obigen Problembeschreibung. Hierdurch würde deren Bereit-

⁸⁴ Teilstrategie, S. 6.

⁸⁵ Vgl. zum Konzept Ethikbericht 2010, Abschnitt 5.6.

⁸⁶ Vgl. etwa Teilstrategie, S. 6.

⁸⁷ Beilage 1, S. 4.

⁸⁸ Beilage 2, S. 4.

⁸⁹ Vgl., auch für die anderen Unternehmensbereiche, überzeugend das Dokument Teilstrategien, passim.

⁹⁰ Teilstrategien, S. 2.

schaft erhöht, nicht allzu sehr mit dem spitzesten Bleistift zu rechnen, denn, Kostensenkungsanstrengungen hin oder her, über kurz oder lang dürfte das Aktivzinsniveau der ABS tendenziell höher liegen als das der Konkurrenz, vor allem der Grossbanken, jedenfalls nicht (mehr) darunter. So auch MA3: „Es muss mehr Leute geben, die die ABS verstehen. Dann verkaufen wir uns nicht mehr über den Preis, sondern über unsere Inhalte.“

Es ging dabei gleichsam darum, auch bei der Aktivkundschaft zumindest eine gewisse „ABS-Prämie“ aufzubauen, indem gezeigt wird: „Es ist nicht egal, woher das Geld kommt.“ (MA5) Entsprechende Testimonials sind bereits auf der ABS-Website aufgeschaltet.⁹¹ Daran soll weiter gearbeitet werden, insbesondere durch die Entwicklung so genannter „Impact Metrics (ein Projekt der Global Alliance for Banking on Values), um den Impact unserer Kredit-Engagements zu messen, damit die Kreditkundschaft weiss, dass es sinnvoll ist, bei der ABS Kunde zu sein“ (MA5).

Zu überlegen sein könnte allerdings auch, die unfairen Wettbewerbsbedingungen zwischen Grossbanken und kleineren, insbesondere sozial-ökologisch ausgerichteten Banken⁹² zu einem politischen Thema zu machen bzw. hierzu beizutragen. Natürlich ist dazu auch weitere Forschung nötig, um die Zusammenhänge besser verstehen und aufzeigen zu können. Zu denken ist dabei insbesondere an eine Zusammenarbeit mit diversen Initiativen für eine so genannte „Monetative“,⁹³ wobei dies mit der Kooperation mit anderen Social Banks zu kombinieren sein könnte. Schliesslich geht es dabei darum, „von internationalen Partnerschaften zu profitieren und gleichzeitig einen Beitrag zu leisten für eine globale Entwicklung im Bereich des Social Banking“.⁹⁴ Doch ist diese Entwicklung ja so lange, wie die Tiefzinsphase und der scharfe wettbewerbliche Gegenwind insbesondere der Grossbanken anhalten, deutlich erschwert. Die Idee wäre dabei, die wirtschaftliche Grosswetterlage, die „Sachzwänge“, von einer „Bedingung“ zu einem Gegenstand des Handelns zu machen, um sie dadurch zu verändern und zu entschärfen.

⁹¹ www.abs.ch/de/ueber-die-abs/portraet/kreditportraets/.

⁹² Vgl. Abschnitt 3.2 a).

⁹³ Vgl. neben der genannten schweizerischen auch die deutsche Initiative www.monetative.de.

⁹⁴ Beilage 1, S. 3.

8 Literatur

Baker, D./McArthur, T.: The Value of the “Too Big to Fail” Big Bank Subsidy, Center for Economic and Policy Research, Issue Brief, September 2009, www.cepr.net.

Peukert, H.: Vollgeld als ein Reformschritt in die Postwachstumsgesellschaft, 4. September 2011, <http://blog.postwachstum.de>.

Raaflaub, P.: Tiefzinsumfeld als Herausforderung für die Stabilität des Finanzsektors, Bern 2011.

Rohner, M.: Interview, www.moneycab.com, 18. April 2012.

Thielemann, U.: System Error. Warum der freie Markt zur Unfreiheit führt, Frankfurt a.M. 2009.

Thielemann, U.: Wettbewerb als Gerechtigkeitskonzept. Kritik des Neoliberalismus, Marburg 2010.

Thielemann, U.: Der falsche Ruf nach Lösungen, www.mem-wirtschaftsethik.de, 27. November 2011.

Thielemann, U.: Grundproblem verkannt. Peer Steinbrücks halbherzige Vorschläge zur „Bändigung der Finanzmärkte“, www.mem-wirtschaftsethik.de, 3. Oktober 2012.

Thielemann, U./Ulrich, P.: Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt, Bern/Stuttgart/Wien 2009.

Ulrich, P.: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 4., vollständig neu bearbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2008.