



Ethikkontrollstelle der Alternativen Bank Schweiz

Revisionsbericht 2018

# Die Verpflichtung der ABS zum Gemeinwohl – Selbstverständnis und Geschäftspraxis

Dr. Dorothea Baur  
Zürich, 22. November 2018

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Raison d'être von Banken</b> .....	<b>4</b>
Bedeutung der Mission .....	5
<b>3. Kohärenz: Gemeinwohl als politisch-philosophische Idee</b> .....	<b>6</b>
Die ABS als Corporate Citizen und als politische Organisation .....	7
Welche Gemeinschaft und wessen Gemeinwohl? .....	8
Gemeinwohl und Nachhaltigkeit .....	9
<b>4. Gemeinwohl als betriebswirtschaftliches Konzept</b> .....	<b>11</b>
Public Value Scorecard .....	11
Gemeinwohlökonomie .....	12
Sustainable Banking Scorecard .....	14
<b>5. Effektivität: Gemeinwohl in der Geschäftspraxis der ABS</b> .....	<b>15</b>
Gemeinwohl im Passivgeschäft .....	15
Realwirtschaft und Gemeinwohl im Anlagebereich .....	16
Anlage- und Kreditrichtlinien und Gemeinwohl .....	18
Gemeinwohl in der Finanzierung .....	20
<b>6. Resümee und Handlungsanregungen</b> .....	<b>24</b>
Schlussbemerkung .....	26
<b>7. Literaturverzeichnis</b> .....	<b>28</b>

# 1. Einleitung

Die ABS positioniert sich als werteorientierte und als soziale Bank. Sie unterscheidet sich unter anderem dadurch von konventionellen Banken, indem sie sich distanziert vom rein ökonomischen Ziel der (kurzfristigen) Gewinnmaximierung im Sinne des Aktionariats. Dies wird in ihrer Mission deutlich, wo sie festhält, dass sie ihr Handeln als «solidarische und soziale Alternative zur ökonomischen Logik des kurzfristigen Profits» versteht.

Bevor sie diese Abgrenzung macht, bekennt sie sich im allerersten Satz ihrer Mission zu einer Reihe anderer Werte, nämlich «dem Gemeinwohl, Mensch und Natur und der weltverträglichen Lebensqualität heutiger wie künftiger Generationen».

In diesem Bericht soll dieses Bekenntnis genauer betrachtet werden, und zwar insbesondere der Wert des Gemeinwohls. Warum ist dies wichtig?

1. Die Mission ist Ausdruck des Unternehmenszwecks. Sie hat einen normativen Charakter, das heisst, sie beschreibt, was gelten soll. Es ist zentral, dass die darin genannten Werte auf einem geklärten Verständnis beruhen.
2. Der Begriff Gemeinwohl ist nicht selbsterklärend. Je nach Lesart hat er unterschiedliche Bedeutungen. Welches Verständnis des Gemeinwohls liegt der Mission der ABS zugrunde?
3. Und schliesslich kann die Umsetzung des Commitments in der Praxis auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Welche Rolle spielt der Wert in der Geschäftspraxis der ABS?

Dieser Bericht ist das Resultat folgender Schritte: Nach der Gutheissung des Themas durch den Verwaltungsrat und einer Literaturrecherche wurde ein Leitfadenterview entwickelt. Diese Form von Interview besteht aus offenen Fragen und erlaubt es den Gesprächspartnerinnen und -partnern, eigene Akzente zu setzen und weitgehend frei zu reflektieren. Interviews wurden geführt mit einem Verwaltungsratsmitglied, einem Geschäftsleitungsmitglied, einem Mitglied des Rats Nachhaltige Anlagen sowie fünf Mitarbeitenden. Dieser Bericht erhebt keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Im Zentrum stehen die inhaltliche Relevanz und die Individualität der Gesprächspartnerinnen und -partner. Alle Aussagen wurden anonymisiert, wobei die Kürzel die Funktion bezeichnen (VR = Mitglied des Verwaltungsrats, GL = Mitglied der Geschäftsleitung, RNA = Mitglied des Rats Nachhaltige Anlagen, MA1 bis MA5 = Mitarbeitende).

Der Aufbau dieses Berichts ist wie folgt: Da die Mission Ausdruck des Unternehmenszwecks ist, wird als Erstes diskutiert, ob respektive inwiefern Banken per se, also schon alleine durch die Verfolgung ihres Kerngeschäfts, einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Danach folgt eine Darlegung der politisch-philosophischen Wurzeln des Gemeinwohlbegriffs und dessen Relevanz für Unternehmen. In einem nächsten Schritt wird skizziert, wie sich das Gemeinwohl zum ungleich populärerem Begriff der «Nachhaltigkeit» verhält, zu der sich die ABS zumindest implizit ebenfalls verpflichtet. Danach wird auf das Gemeinwohl als betriebswirtschaftliches Konzept eingegangen, insbesondere auf die Frage, wie sich die Förderung des Gemeinwohls bilanzieren lässt. Es folgt die Rolle der Gemeinwohlförderung in der Geschäftspraxis der ABS mit Fokus auf das Passivgeschäft, den Anlagebereich und die Finanzierung. Den Abschluss bildet ein Resümee mit Handlungsempfehlungen.

## 2. Raison d'être von Banken

Banken übernehmen durch ihr Kerngeschäft eine wichtige Rolle in einer funktionierenden Marktwirtschaft. Sie verwalten Geld von Sparenden und stellen es anderen privaten und wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteuren als Kredit zur Verfügung, wenn diese nicht über genügend eigene Mittel verfügen.<sup>1</sup>

In einer marktliberalen Perspektive leisten Banken schon alleine durch die «Verteilung von Kapitalressourcen auf Einzelpersonen oder Unternehmen» einen Beitrag zum Gemeinwohl, da sie dadurch helfen, das verfügbare Kapital in den Dienst anderer zu stellen. Dies gebe Menschen mehr Freiheit, ja es erweitere gar «den Spielraum für das Gedeihen des Menschen», da sie selber entscheiden können, wann und wofür sie ihr Geld ausgeben. Die Tatsache, dass Banken Geld produktiv machen, sei «einer der wesentlichen sozialen Beiträge der Finanzwirtschaft zum Gemeinwohl». Die Finanzbranche fördere ausserdem das «Vertrauen und Beziehungen zwischen den Menschen (...) über die Zeit hinweg».<sup>2</sup> Solche Aussagen überraschen nur gerade zehn Jahre nach der Finanzkrise, die unter anderem das Resultat eines massiven Vertrauensmissbrauchs der Banken war. Unmittelbar nach der Finanzkrise sprach sich der damalige Deutschland-Chef der Investment Bank Goldman Sachs, welche die Krise nur dank Staatshilfe überlebte, sogar explizit dagegen aus, dass Banken eine Pflicht hätten, das Gemeinwohl zu fördern. Die Banken würden der Gesellschaft dann am besten dienen, wenn sie «unüberlegte Transaktionen und überzogene Risiken vermieden und Geld verdienen».<sup>3</sup>

Diesen Argumenten liegt offensichtlich die Überzeugung zugrunde, dass sich Unternehmen nur ums Geschäft und sonst um nichts kümmern sollen und dadurch dem Gemeinwohl am besten dienen würden. Diese Ansicht lässt sich auch in der berühmten Formel «The business of business is business» zusammenfassen, welche «suggestiert, dass «gute» Unternehmensführung sich durch nichts anderes als die strikte Orientierung an kaufmännischen Kriterien des Markterfolgs auszeichnet».<sup>4</sup>

Dieser Perspektive fehlen jedoch qualitative Elemente – es wird nicht in Betracht gezogen, woher das Geld kommt und wohin es geht, sprich: was es bewirkt. Nach der oben beschriebenen Logik wäre ein Kredit für ein Kohlekraftwerk genauso wertvoll wie ein Kredit für einen Biobauernhof, solange sich mit beiden Investitionen Geld verdienen lässt. Das Finanzsystem sollte aber nicht nur danach beurteilt werden, wie effizient es aus Geld noch mehr Geld macht, sondern auch nach der «sauberen» Herkunft des Geldes und dem sozialen, ökonomischen und ökologischen Impact des Geldes. Das heisst, wir müssen schauen, wohin das Geld fliesst und wohin eben nicht. Fördert das investierte Kapital nachhaltigen, ausgewogenen Wohlstand, oder trägt es zur destabilisierenden Spekulation und zur Zerstörung der Umwelt bei? Der unmittelbare Zweck von Banken besteht zwar in der Schaffung, der Vermittlung und der Erleichterung der Bewegung von Kapital. Der

1 In ihren Ursprüngen konzentrierte sich die ABS ausschliesslich auf das klassische Bankgeschäft von Sparen und Leihen. Ihr Verdienst entstand aus der sogenannten Zinsmarge zwischen eingelegten und ausgeliehenen Geldern. Durch die Teilung des Risikos kann die Bank den Anlegerinnen und Anlegern mehr Sicherheit bieten, als sie selber von den Kreditnehmenden erhält. Neue Geschäftszweige wie das Anlagegeschäft kamen erst später dazu. Mehr dazu im Kapitel «Realwirtschaft und Gemeinwohl im Anlagebereich». König/Wespe (2015), S. 48.

2 <https://bit.ly/2JP42LB>. Siehe auch Gregg (2017).

3 Handelsblatt (2010).

4 Ulrich (2011), S. 427.

«letztliche» Zweck hingegen bedeutet, dies so zu tun, dass es nicht nur Individuen, sondern auch Gemeinschaften und der Gesellschaft als Ganzes hilft, Ziele zu erreichen.<sup>5</sup> Die ABS anerkennt offensichtlich ihre erweiterte Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Indem sie in ihrer Mission festhält, dass sie ihr «Handeln als solidarische und solide Alternative zur ökonomischen Logik des kurzfristigen Profits» versteht, unterstreicht sie, dass strikte Gewinnmaximierung keine legitime Handlungsorientierung und schon gar nicht der Kern ihrer Existenzberechtigung sein kann.

## Bedeutung der Mission

Unternehmen drücken ihre *Raison d'être*, also ihre Existenzberechtigung, häufig in einer Mission aus. So auch die ABS. Wie eingangs erwähnt, ist die Mission Ausdruck des Unternehmenszwecks respektive des Selbstverständnisses eines Unternehmens.<sup>6</sup> Per Definition verfiert jedes Unternehmen, das eine Mission hat, ein bestimmtes Set an Werten. Eine Mission kann nicht wertneutral sein. Sie ist immer inhärent normativ.

Zwei Dimensionen entscheiden darüber, ob eine Mission auch tatsächlich zur Stärkung der Unternehmensethik oder zur ethischen Entscheidungsfindung in der Geschäftspraxis beiträgt. Zum einen ist es wichtig, dass die Mission eines Unternehmens sowohl konzeptionell als auch ethisch kohärent ist. **Kohärenz** bedeutet in diesem Zusammenhang Widerspruchsfreiheit, Einheitlichkeit und Stimmigkeit.<sup>7</sup>

«Eine geklärte und wohlbegründete unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe gibt dem unternehmerischen Tun lebenspraktischen Sinn, indem sie echte menschliche oder gesellschaftliche Bedürfnisse definiert, nach deren Erfüllung das Unternehmen im Markt strebt.»<sup>8</sup>

Die Kohärenz ist deshalb wichtig, weil das Bekenntnis zur Förderung des Gemeinwohls ja einen prinzipiellen Charakter hat – das heisst: Das Gemeinwohl wird als Ideal anerkannt, aber es wird damit noch keine bestimmte Entscheidung festgelegt, sondern die Entscheidungsfindung wird vorerst nur in eine bestimmte Richtung gelenkt.<sup>9</sup>

Zum anderen hängt die ethische **Effektivität** einer Mission davon ab, wie sie implementiert wird. Damit eine Mission nicht nur auf dem Papier besteht, muss sie überzeugend kommuniziert werden, von den Mitarbeitenden verstanden werden und in die Organisationskultur und ins Unternehmensgeschehen eingebunden werden.<sup>10</sup>

Dieser Bericht greift beide Dimensionen auf – also die **Kohärenz und die Effektivität** –, indem zum einen ergründet wird, was die ABS unter dem Begriff Gemeinwohl überhaupt versteht (Kohärenz), sowie zum anderen betrachtet wird, wie das Gemeinwohl in die Geschäftspraxis der ABS eingebettet wird (Effektivität).

5 Finance Innovation Lab (2018).

6 Maak/Ulrich (2007), S. 245.

7 Talaulicar (2011), S. 230 f.

8 Ulrich (2005), S. 155.

9 Talaulicar (2011), S. 233.

10 Talaulicar (2011), S. 232.

### 3. Kohärenz: Gemeinwohl als politisch-philosophische

#### Idee

Das Gemeinwohl ist ein Begriff mit langer Tradition in der politischen Philosophie. Heutzutage wird anerkannt, dass keine Gesellschaft florieren kann ohne eine geteilte Vorstellung des Gemeinwohls. Das Gemeinwohl gibt Kriterien vor, die helfen zu entscheiden, was zu tun ist, wenn die Interessen und Werte verschiedener gesellschaftlicher Gruppen miteinander kollidieren.<sup>11</sup>

Einer der frühesten Denker, die sich mit dem Begriff auseinandersetzten, war Aristoteles (384 v. Chr. – 322 v. Chr.). Für Aristoteles ist es die zentrale Tugend eines jeden Bürgers, «sowohl gut zu herrschen als auch beherrscht werden zu können» und damit das Gemeinwohl zu mehren. Da «der Mensch von Natur aus ein staatsbezogenes Lebewesen» sei, bedeute es für ihn auch kein Opfer, sondern vielmehr die Verwirklichung der Freiheit, seine Schaffenskraft in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen.<sup>12</sup>

In der Neuzeit befasste sich unter anderem Jean-Jacques Rousseau (1712–1778) mit dem Gemeinwohl. Rousseau gilt als zentraler Denker des sogenannten **Republikanismus**. Für ihn resultiert das Gemeinwohl aus dem allgemeinen Willen (*volonté générale*). Die *Volonté générale* wiederum entsteht, indem alle Bürger frei von Partikularinteressen an der allgemeinen Willensbildung teilnehmen. Es geht Rousseau also nicht um die Summe der individuellen Zielverfolgungen, sondern um die kollektive Willensanstrengung. Das Gemeinwohl resultiert aus der Befolgung von Pflichten.<sup>13</sup>

Als Kontrapunkt zu Rousseaus Republikanismus definierte der **Utilitarismus**, insbesondere in der Version von Jeremy Bentham (1748–1832), das Gemeinwohl als das «grösste Glück der grössten Zahl (der Privatpersonen)».<sup>14</sup> In dieser Perspektive bemisst sich das Gemeinwohl am Resultat einer Handlung: Wenn eine Handlung das Glück unter Bürgerinnen und Bürgern unter dem Strich steigert, ist sie gemeinwohldienlich. Dass bei einer solchen «Bilanzrechnung» gewisse Betroffene auch Opfer erbringen müssen, wird in Kauf genommen. Wie wir später sehen werden, orientiert sich auch die ABS in einigen Geschäftsbereichen an utilitaristischen Prinzipien.

Wichtig ist als dritte moderne Variante, die vor allem auch im ökonomischen Denken eine Rolle spielt, die liberale Perspektive, so wie sie exemplarisch von Adam Smith (1723–1790) geprägt wurde. Auch er konzentriert sich beim Gemeinwohl primär auf das Resultat, nicht auf den Prozess des Zustandekommens. Im **Liberalismus** resultiert das Gemeinwohl daraus, dass jeder sein wohlverstandenes Eigeninteresse verfolgt.<sup>15</sup> Insbesondere die berühmte «unsichtbare Hand» von Adam Smith<sup>16</sup> führt dazu, dass die Verfolgung von Eigeninteressen zu Wohlstand für alle führt – und ergo das Gemeinwohl steigert.

11 Etzioni (2004), S. 1.

12 Schrader (2011), S. 308.

13 Offe (2001), S. 460.

14 Schrader (2011), S. 309.

15 Offe (2001), S. 460.

16 Es ist zu beachten, dass Smith häufig fälschlicherweise auf die Verwendung dieser Metapher in seinem Werk «Der Wohlstand der Nationen» (1776) reduziert wird. Smith war allerdings in erster Linie ein Moralphilosoph, der Menschen als soziale Wesen sah und der Märkte in soziale Strukturen, Sitten und in den Staat einbetten wollte. Dies wird insbesondere in seinem Werk «Theorie der ethischen Gefühle» (1759) deutlich. Siehe <https://bit.ly/2A4OYle>.

Aus der Darstellung von Republikanismus, Utilitarismus und Liberalismus wird deutlich, dass einer der zentralen Punkte beim Verständnis des Gemeinwohls die Frage betrifft, ob *a priori* Einigkeit darüber besteht, was das Gemeinwohl umfasst, sodass man kollektive Entscheidungen alleine anhand ihres Resultats als entweder gemeinwohlförderlich oder -schädlich beurteilen kann. Oder bedeutet Gemeinwohlförderung, dass man sich aktiv in einem Prozess der Willensbildung engagiert und nur das Resultat eines solchen Prozesses gemeinwohlförderlich ist?

Utilitarismus und Liberalismus definieren das Gemeinwohl als Ergebnis (der aggregierten Summe) individueller Entscheidungen. Wie diese Entscheidungen zustande kommen, ist nebensächlich. Der Republikanismus hingegen fordert eine aktive «Koordination» von Gesellschaftsmitgliedern bei der Bestimmung des Gemeinwohls. Was bedeuten unterschiedliche Konzeptionen von Gemeinwohl nun für Unternehmen?

## **Die ABS als Corporate Citizen und als politische Organisation**

Die politisch-philosophischen Konzeptionen von Gemeinwohl können auf zweierlei Arten auf Unternehmen übertragen werden, und zwar indem man Unternehmen zum einen als Mitglieder eines Gemeinwesens betrachtet; zum anderen kann man sie selber als politische Organisationen charakterisieren.

### a) Unternehmen als Corporate Citizen

Der Staat alleine kann das Gemeinwohl nicht garantieren, sondern braucht «entgegenkommende» sozialetische Dispositionen einer Bürgergesellschaft<sup>17</sup> und, so kann hinzugefügt werden, einer «zivilisierten Marktwirtschaft». Letztere zeichnet sich dadurch aus, dass Unternehmen nicht nur ökonomischen Prinzipien verpflichtet sind. In der Wirtschaftsethik wird diese Idee mit dem Begriff des «Corporate Citizen» oder mit der Charakterisierung von Unternehmen als politischen Akteuren bezeichnet. Corporate Citizenship verlangt, dass sich Unternehmen «wie gute Bürger für Belange des Gemeinwesens» einsetzen, in dem sie tätig sind.<sup>18</sup> Das bedeutet, dass sie aktiv und freiwillig Pflichten zur Förderung des Gemeinwohls übernehmen.<sup>19</sup>

Diese Beschreibung erweitert die republikanische Definition des Gemeinwohls auf Unternehmen, und sie passt auch zum Selbstverständnis der ABS, so wie sie es unter anderem durch ihren freiwilligen Verzicht auf maximalen Gewinn und durch die Selbstverpflichtung zur Förderung des Gemeinwohls zum Ausdruck bringt. Auch das Engagement der ABS in öffentlichen Diskursen und ihre Stellungnahmen zu gesellschaftspolitischen Fragen und Antworten widerspiegeln ein republikanisches Verständnis des Gemeinwohls.

### b) Unternehmen als politische Organisationen

Ein Unternehmen ist nun aber nicht nur Corporate Citizen in einer Gesellschaft, sondern in gewisser Hinsicht selber eine politische Organisation. So betrachtet kann die Mission mit der Verfassung eines Staates verglichen werden. Die ABS bekennt sich in ihrer «Verfassung» zur Förderung des Gemeinwohls. Wie ist sie aber selber verfasst? Wer entscheidet über das Gemeinwohl?

Diese Unterscheidung tangiert unter anderem die Frage nach der Rechtsform. So bekennt sich beispielsweise die Sparda-Bank München wie die ABS explizit zur Förderung des Ge-

17 Offe (2001), S. 464.

18 Schrader (2011), S. 304.

19 Schrader (2011), S. 310.

meinwohls. Sie verbindet dieses Bekenntnis direkt mit ihrer genossenschaftlichen Organisationsform, indem sie festhält, dass die Ausrichtung des Unternehmens auf die Menschen der wichtigste «Aspekt zur Etablierung einer Gemeinwohlökonomie» sei. Und dass dabei «die Unternehmensform der Genossenschaft (den wichtigsten) Beitrag der Wirtschaft für eine demokratisch organisierte Gesellschaft» darstelle.<sup>20</sup>

Im Unterschied zur Sparda-Bank München ist die ABS als Aktiengesellschaft organisiert. Wie im Buch zur Geschichte der Alternativen Bank festgehalten wird, waren primär regulatorische Gründe dafür verantwortlich: «In der Alternativszene (...) genießt die Genossenschaft eine sehr bevorzugte Stellung und viel Sympathien. Doch das Bankengesetz, dem sich auch unsere Alternative Bank unterordnen muss, lässt die Rechtsform der Genossenschaft nur bei sehr eingeschränkter Geschäftstätigkeit zu, leider. (...) Dabei möchten wir an den demokratischen Strukturen der Alternativen Bank nicht rütteln, soweit solche vom Bankengesetz zugelassen sind.»<sup>21</sup>

Die ABS setzt innerhalb ihrer Rechtsform verschiedene Mechanismen ein, um eine unkontrollierte Machtballung zu verhindern. So durfte bis 2014 niemand im Aktionariat mehr als 3 Prozent der Stimmen kontrollieren – seither wurde der Anteil auf 5 Prozent erhöht. Auch die in den Statuten definierte Personalvertretung verhindert eine Dominanz von Partikularinteressen.<sup>22</sup> Nach innen zeichnet sich die ABS durch flache Hierarchien aus und fördert (und fordert) Mitsprache und Mitbestimmung auf allen Stufen – damit schafft sie Voraussetzungen auch zur Gemeinwohlförderung nach innen.

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Implikationen der Rechtsform und der Organisationsstruktur und -kultur für die Förderung des Gemeinwohls würde den Rahmen dieses Berichts sprengen. Es bleibt die Feststellung, dass die ABS sich als republikanisch verstandener Corporate Citizen in der Gemeinschaft engagiert, selber aber aus regulatorischen Gründen die liberale Struktur einer Aktiengesellschaft übernehmen musste. Der Umstand, dass die ABS seit Jahrzehnten trotz diesem potenziellen Widerspruch zwischen Rechtsform und Selbstverständnis erfolgreich und glaubwürdig als Bank mit einer starken sozialen und ökologischen Mission operiert, suggeriert, dass die Rechtsform der Genossenschaft weder eine notwendige noch – so zeigen es Ethikskandale in genossenschaftlich organisierten Banken – eine hinreichende Bedingung für Banking mit Gemeinwohlbezug ist.

## **Welche Gemeinschaft und wessen Gemeinwohl?**

Ein weiterer wichtiger Punkt bei Bezugnahmen auf das Gemeinwohl betrifft die Frage, wer denn die «Gemeinschaft» ist, deren Wohl gedient werden soll: «Der Gemeinwohlbezug kann nur dann Bestandteil sinnvoller Sätze und valider kritischer Stellungnahmen sein, wenn die relevante Bezugsgesamtheit spezifiziert werden oder in ihrem sozialen oder territorialen Umfang als unstrittig vorausgesetzt werden kann. In Betracht kommt alles zwischen dem Familien- bzw. Haushaltsverband und der Weltgesellschaft bzw. «Menschheit.»<sup>23</sup>

Bei der ABS bieten sich geografisch gesehen zwei Referenzgrößen an. Auf die Geschäftstätigkeit der ABS bezogen, wäre eine Beschränkung des Gemeinwohls auf die Schweiz naheliegend. Die Gründung der ABS war aber unter anderem von einer grossen Besorgnis

20 Sparda-Bank München eG, Gemeinwohlbericht 2013/2014, S. 19. Online unter: <https://bit.ly/2D5SsI9>.

21 König/Wespe (2015), S. 21.

22 ABS-Statuten, S. 5.

23 Offe (2001), S. 473.

gegenüber dem «Nord-Süd-Gefälle» und der Verwicklung des Schweizer Finanzplatzes in globale Ungerechtigkeiten geprägt (z.B. Geschäfte mit dem Apartheid-Regime in Südafrika, die Annahme von Diktatorengegeldern, die Finanzierung von Waffengeschäften oder die Geldwäscherei im Drogenhandel).<sup>24</sup> Das suggeriert, ebenso wie der in der Mission verwendete Begriff der «Weltverträglichkeit», dass die ABS in ihrem Handeln einem globalen Gemeinwohl verpflichtet ist.

In den Interviews zu diesem Bericht gehen die Antworten noch weiter: Und zwar schliessen mehrere Befragte nicht nur Menschen, sondern auch Tiere und die Natur ins Gemeinwohl ein. Dieses Verständnis weicht deutlich ab von herkömmlichen Gemeinwohldefinitionen, die sich in aller Regel nur auf bestimmte regional oder national begrenzte Gemeinschaften und nur auf Menschen beziehen. So spricht Neidhardt von der «Überzeugung von der nicht erfüllbaren Universalisierung des Gemeinwohlprinzips», wenn es darum geht, zu bestimmen, wer die Nutzniessenden konkreter Gemeinwohlpolitiken sein sollten.<sup>25</sup>

Gleichzeitig passt diese weite, eigenwillige Auslegung zur Aufzählung der Adressatenkreise in der Mission, nämlich «dem Gemeinwohl, Mensch und Natur und der weltverträglichen Lebensqualität heutiger wie künftiger Generationen». Ganz kritisch könnte man allenfalls hinzufügen, dass dadurch die Aufzählung in der Mission redundant wird und es konsequenterweise heissen müsste: «dem Gemeinwohl von Mensch und Natur und der weltverträglichen Lebensqualität».

## **Gemeinwohl und Nachhaltigkeit**

Während das Gemeinwohl wie eingangs dargelegt eine Idee ist, mit welcher sich die Philosophie und die Ökonomie seit Jahrhunderten, ja gar Jahrtausenden beschäftigt haben, wurde es in den letzten Jahrzehnten zunehmend verdrängt vom Begriff der Nachhaltigkeit. Vor allem in globalen Gerechtigkeitsdiskursen dominiert Nachhaltigkeit deutlich gegenüber Gemeinwohl.

Die beiden Begriffe haben durchaus *Gemeinsamkeiten*: Beide sind relativ vage, weshalb ihnen ein «Leerformelcharakter» vorgeworfen werden kann. Gleichzeitig meinen fast alle zu wissen, «was *nicht* gemeinwohlorientiert oder nachhaltig ist». Ausserdem besteht bei beiden Begriffen eine Diskrepanz zwischen breiter Zustimmung einerseits und tatsächlicher Umsetzung andererseits. Und schliesslich befassen sich beide Begriffe mit sozialer Gerechtigkeit und Gleichheit und stellen sich deshalb kritisch zur Idee, dass der Kern der menschlichen Natur in der Verfolgung von Eigeninteressen liegt.<sup>26</sup>

Mindestens ebenso gewichtig sind aber *Differenzen* zwischen den Begriffen: Das Hauptproblem besteht darin, dass sie unterschiedliche Zeit- und Raumperspektiven vertreten. Das Gemeinwohl bezieht sich wie oben erwähnt typischerweise auf einen nationalen oder lokalen Kontext in der Gegenwart – also auf das Hier und Jetzt; Nachhaltigkeit zielt auf die globale Dimension und auf die Zukunft ab – auf das Dort und Später. Gemäss dieser Unterscheidung liegt es nahe, das Gemeinwohlkonzept als «normativ und praktisch hilflos» gegenüber globalen Problemen zu beurteilen. Denn wenn das Gemeinwohl auf das Hier

24 König/Wespe (2015), S. 48.

25 Neidhardt (2002), S. 172.

26 Weidner (2002), S. 19 f.

und Jetzt bezogen wird, suggeriert ein Bekenntnis zur Gemeinwohlförderung eine eingeschränkte Bereitschaft, das eigene Handeln an universalen Gerechtigkeits- und Solidaritätsaspekten auszurichten oder sich heute zugunsten des Wohlergehens zukünftiger Generationen zurückzuhalten (oder ein «räumlich und zeitlich verengtes Gerechtigkeitspostulat»). Umgekehrt könnte bei einem expliziten Fokus auf (globale) Nachhaltigkeit eine mangelnde Sensibilität für «Wohlfahrtsinteressen vor Ort» befürchtet werden.<sup>27</sup>

Weidner schlägt deshalb vor, Nachhaltigkeit und Gemeinwohl so zu kombinieren, dass Gemeinwohl als Teil von «nachhaltiger Entwicklung» betrachtet wird, denn nachhaltige Entwicklung betont – wie die klassische Version von Gemeinwohl – die Bedeutung von Gemeinsinn und Gemeinschaftsfähigkeit, fokussiert aber insgesamt explizit auf die globale Ebene und auf Mensch und Natur.<sup>28</sup>

Wie ist nun der Gemeinwohlbegriff bei der ABS zu verstehen, gerade auch in Abgrenzung zur Nachhaltigkeit?

Da bei der ABS der Gemeinwohlbegriff gemäss den Interviews von einer «engen», konventionellen Definition abweicht und sich stattdessen auf die ganze menschliche Erdbevölkerung, auf Tiere und auf die Natur bezieht, löst sich die potenzielle Spannung zwischen den beiden Begriffen auf respektive verwischen die Grenzen zwischen ihnen. So aber stellt sich die Frage: Warum bevorzugt die ABS den Begriff Gemeinwohl, wenn doch Nachhaltigkeit viel populärer ist? Die Antwort lautet: Eben unter anderem gerade weil Nachhaltigkeit so populär ist, vermeidet die ABS den Begriff.

So erachtet MA5 Nachhaltigkeit als «Modebegriff» und Gemeinwohl als umfassender als Nachhaltigkeit, während für MA1 Nachhaltigkeit «pervertiert» wurde, da sich heute alle als nachhaltig bezeichnen. Die Mainstream-Verwendung des Begriffs habe nichts zu tun mit dem Nachhaltigkeitsverständnis der ABS, weshalb sich die ABS lange gegen den Begriff Nachhaltigkeit wehrte. Für VR ist die Standarddefinition von Nachhaltigkeit, so wie sie im sogenannten Brundtland-Bericht erfasst wurde, massgebend.<sup>29</sup> Die Vorstellung von Nachhaltigkeit als aus drei Säulen (Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft) bestehend hält VR für fragwürdig, weil sie einerseits Themenfelder stark einschränken und sich andererseits auf zu unterschiedlichen und somit nicht vergleichbaren Massstabsebenen bewegen. Im Prinzip sind alle anderen Aspekte der Ökologie untergeordnet. Denn, so VR: «Ohne unseren Planeten gibt es keine Menschen.»

Ähnlich argumentiert RNA. Die gleichwertige Darstellung der drei Dimensionen in der Nachhaltigkeit ist für RNA «bereits ein Kompromiss zugunsten der Wirtschaft». Gleichzeitig anerkennt RNA aber, dass nicht menschenzentrierte Vorstellungen von Nachhaltigkeit in einer demokratischen Gesellschaft schwer durchzusetzen sind. Mit Verweis auf den Zürcher Sozialethiker Hans Ruh legt RNA dar, dass die «korrekte» Hierarchie eigentlich 1. Umwelt, 2. Gesellschaft, 3. Wirtschaft lauten müsste. Denn die Gesellschaft kann nicht ohne Natur überleben. und die Wirtschaft ist auf eine intakte Gesellschaft angewiesen. Da man aber in einer modernen, aufgeklärten Gesellschaft nur erfolgreich argumentieren kann, wenn man den Menschen ins Zentrum stellt, müsse man zum einen die Natur so fördern, dass sie das menschliche Leben garantiert, zum anderen die Wirtschaft so ausgestalten, dass sie der Gesellschaft diene. So gesehen sei also auch ein vordergründig auf Menschen beschränkter Gemeinwohlbegriff viel näher an der Nachhaltigkeit dran, als man denkt.

27 Weidner (2002), S. 21.

28 Weidner (2002), S. 22.

29 Die Definition lautet: «Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.»

Für RNA ist der erste Satz in der Mission der ABS in der Stossrichtung verständlich, auch wenn nicht ganz klar sei, was Gemeinwohl bedeutet.

Wie ist der in der Mission verwendete Begriff des Gemeinwohls nun zu klassifizieren betreffend Kohärenz? Die Ablehnung einer rein eigeninteressierten Gewinnerzeugung sowie das Selbstverständnis der ABS als engagierte und kritische Bank, die sich als hörbare Stimme in der Öffentlichkeit positioniert, widerspiegeln ein republikanisches Verständnis von Gemeinwohl. Die ABS legt grossen Wert auf die Mitspracherechte. Obwohl sie aus regulatorischen Gründen als Aktiengesellschaft organisiert ist, bemüht sie sich um möglichst ausgeglichene Machtverhältnisse, nicht nur im Aktionariat, sondern auch im Betrieb.

Die Befragten teilen kein einheitliches explizites Verständnis von Gemeinwohl. Das heisst aber nicht, dass sie sich uneinig wären. Auch wenn die ABS keine offizielle Erläuterung dessen veröffentlicht, was sie unter Gemeinwohl versteht, teilen alle ein ähnliches «Bauchgefühl»: Das Gemeinwohl muss über Menschen hinausgehen, es muss den Horizont über regionale oder nationale Grenzen erweitern - und es ist bei manchen beliebter als der Begriff der Nachhaltigkeit.

## **4. Gemeinwohl als betriebswirtschaftliches Konzept**

In der Unternehmenswelt respektive in der Betriebswirtschaft hat das Gemeinwohl in mehrererlei Hinsicht eine Renaissance erfahren in jüngerer Zeit. So entstanden in den letzten Jahren verschiedene Ansätze, die sich mit dem Beitrag von Unternehmen zum Gemeinwohl befassen. Darunter finden sich zum einen Konzepte zur Messung des Gemeinwohlbeitrags durch Unternehmen, zum anderen neue Formen der Berichterstattung. Im Folgenden werden die populärsten Konzepte kurz dargelegt und im Hinblick auf ihre Eignung für die ABS beleuchtet. Danach wird die von der ABS gewählte Form der Rechenschaftsablegung, nämlich die Berichterstattung entlang der «Sustainable Banking Scorecard» der Global Alliance for Banking on Values und ihr Bezug zum Gemeinwohl, reflektiert.

### **Public Value Scorecard**

Unter dem Begriff «Public Value» wurde vor allem an der Universität St. Gallen ein Ansatz geprägt, der sich auf die Managementlehre bezieht und die gesellschaftliche Wertschöpfung von Organisationen bezeichnet. Motiviert wurde das Konzept von der Beobachtung, dass bisherige Managementkonzepte, die sich mit der gesellschaftlichen Rolle befassten, «eindimensional» waren, indem sie sich zum Beispiel nur auf Kundennutzen konzentrieren, und dass sie davon ausgingen zu wissen, was die breite Öffentlichkeit oder einzelne Stakeholdergruppen unter einem «wertvollen gesellschaftlichen Beitrag» verstehen.<sup>30</sup>

Als Alternative zu bestehenden Ansätzen wurde mit der sogenannten Public Value Scorecard ein Tool entwickelt, das bewusst auf einer sogenannten «Outside-in»-Perspektive be-

<sup>30</sup> Gomez/Meynhardt (2014), S. 20.

ruht, das heisst, der Beitrag eines Unternehmens wird an der Beurteilung durch verschiedene externe und interne Anspruchsgruppen gemessen.<sup>31</sup> Der Public Value will das Phänomen erfassen, dass jedes Unternehmen darauf Einfluss nimmt, was Individuen als «Gesellschaft» erleben – also die gesellschaftliche Wertschöpfung.

Als Massstab für die gesellschaftliche Wertschöpfung gelten vier menschliche Grundbedürfnisse (Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle, nach Selbstwerterhalt und -steigerung, nach positiven Beziehungen und nach Unlustvermeidung respektive Lustgewinn). Die Erfüllung dieser Grundbedürfnisse wird zum mehrdimensionalen Massstab für legitimes unternehmerisches Handeln, welches in der sogenannten Public Value Scorecard abgebildet wird.<sup>32</sup>

Die Public Value Scorecard will Unternehmen bei der strategischen Positionierung und bei der Legitimation unternehmerischer Tätigkeit im gesellschaftlichen Umfeld unterstützen. Sie ist kein nicht-finanzielles Bilanzierungskonzept, mit dem Unternehmen Rechenschaft ablegen über ihre Geschäftstätigkeit, sondern kann – salopp gesagt – mit einem Reputationsbarometer verglichen werden. Denn letztlich geht es hier nicht um die Diskussion moralischer Legitimität, sondern um die Messung sozialer Akzeptanz.<sup>33</sup> Da das Bekenntnis zum Gemeinwohl für die ABS jedoch Teil ihrer moralischen Legitimität ist und nicht ein strategisches Mittel zum Zweck der Gewinnung von sozialer Akzeptanz, ist der Ansatz des Public Value für sie nur beschränkt relevant.

## **Gemeinwohlökonomie**

Seit ein paar Jahren taucht in der Debatte über die Gemeinwohlförderung von Unternehmen immer wieder der Begriff der «Gemeinwohlökonomie» auf. Dahinter steht die Idee, dass die Wirtschaft nicht mehr der Geldvermehrung um ihrer selbst willen dienen soll, sondern dem Gemeinwohl. Dies ist erreicht, wenn sich Ungleichheiten bei Einkommen, Vermögen und Macht in massvollen Grenzen halten, der Umweltverbrauch innerhalb der Regenerationsfähigkeit natürlicher Ökosysteme und der planetaren Grenzen bleibt sowie gegenwärtige und zukünftige Generationen gleiche Lebenschancen geniessen. In der Gemeinwohlökonomie werden Unternehmen demnach danach bewertet, wie sie gelingende Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen (respektive «Berührungsgruppen») gestalten. Zentrale Werte zur Beurteilung dieses Unterfangens sind Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung.<sup>34</sup> Die Berichterstattung erfolgt über die sogenannte Gemeinwohlbilanz, «in der die Grösse des Gemeinwohl-Beitrags in Punkten bewertet wird».<sup>35</sup>

Die Gemeinwohlökonomie anerkennt, dass Unternehmen in einer freien Marktwirtschaft auf Gewinnerzielung angewiesen sind, um zu überleben. Allerdings schreibt sie vor – und stimmt damit der ABS zu –, dass der Gewinn immer nur Mittel zum Zweck ist. Sie definiert denn auch, welche Verwendung von Gewinn erlaubt ist und welche nicht. Verboten sind

31 Die Details der Methode können hier entnommen werden unter <https://bit.ly/2yB8Z2L> und <https://bit.ly/2ArQD5K>.

32 Gomez/Meynhardt (2014), S. 21/22.

33 Siehe Ulrich (2008) an verschiedenen Stellen, z.B. auf S. 483 zum Unterschied zwischen moralischer Legitimität und sozialer Akzeptanz.

34 Felber (2018), S. 32.

35 <https://www.ecogood.org/de/vision/die-vision-der-gwo/>.

unter anderem Finanzinvestments. Das heisst, dass Unternehmen «Einkommen ausschliesslich aus dem Produkt, das sie erzeugen, oder der Dienstleistung, die sie erbringen, gewinnen und nicht aus Finanzgeschäften».<sup>36</sup> Finanzaktiva müssen entweder bar aufbewahrt werden oder «bei nichtgewinnorientierten Banken deponiert werden, damit diese das öffentliche Gut Geld in den Dienst des Gemeinwohls stellen und rasch und günstig an diejenigen weiterleiten können, die dieses Mittel gerade benötigen». Ebenfalls verboten ist die «Ausschüttung von Gewinnen an Eigentümerinnen, die nicht im Unternehmen arbeiten», da dies zu einer Entkoppelung von Macht und Verantwortung führen würde.<sup>37</sup> Angedacht war auch die Gründung einer sogenannten Bank für Gemeinwohl mit Sitz in Österreich. Dieses Unterfangen wurde aber im Juni 2018 für gescheitert erklärt, nachdem die österreichische Finanzmarktaufsicht FMA den Antrag der BfG Eigentümer- und Verwaltungsgenossenschaft auf Erteilung einer Konzession als Zahlungsinstitut abgelehnt hatte.<sup>38</sup> Nichtsdestotrotz legen einige Banken im deutschsprachigen Raum entsprechend dem Konzept der Gemeinwohlbilanz Rechenschaft ab, so zum Beispiel die bereits weiter oben erwähnte Sparda-Bank München.<sup>39</sup>

Allerdings gibt es auch Kritik an der Gemeinwohlökonomie. So kritisiert der Begründer der Public Value Scorecard, Meynhardt, die Gemeinwohlbilanz aus zwei Gründen: Zum einen beobachtet er ein Auslegungsproblem, da die Anzahl der Werte, auf die sie sich bezieht, stark beschränkt ist und viele andere mögliche Werte, welche ebenfalls als Teil des Gemeinwohls gelten könnten, ausgeschlossen werden. Zum anderen kritisiert Meynhardt, dass das Gemeinwohlverständnis in der Gemeinwohlbilanz weder theoretisch noch anderweitig legitimiert sei.<sup>40</sup>

Ist die Idee der Gemeinwohlökonomie vereinbar mit dem Gemeinwohlverständnis der ABS? In den Interviews verwies nur eine Person von sich aus auf die Gemeinwohlökonomie. MA3 unterscheidet zwischen der Gemeinwohlbilanz auf Unternehmensebene und dem Konzept der Gemeinwohlökonomie. Die Erstellung einer Gemeinwohlbilanz wäre für die ABS möglich, da sie über alle notwendigen Daten verfügt. Ob die ABS sich aber offiziell der Bewegung der Gemeinwohlökonomie anschliessen sollte, müsste gut überlegt werden. Denn eine konsequente Umsetzung von deren Prinzipien würde drastische Eingriffe in die Weltwirtschaft mit sich bringen.<sup>41</sup> Gemäss MA3 liegt der Unterschied zwischen dem Gemeinwohlverständnis der Gemeinwohlökonomie und demjenigen der ABS darin, dass die ABS definiere, was für das Gemeinwohl förderlich sei, und entsprechend primär wirkungsorientiert handle. Die Gemeinwohlökonomie hingegen definiere Prozesse, die für alle Unternehmen gleich sein müssen, wenn sie das Gemeinwohl fördern wollen. Die Bewegung der Gemeinwohlökonomie trägt zwar einen der prominentesten Begriffe aus der Mission der ABS in ihrem Namen; daraus leitet sich aber keineswegs eine Pflicht für die ABS ab, sich dieser Bewegung anzuschliessen – zumal die ABS lang vor der Ge-

36 Felber (2018), S. 49.

37 Felber (2018), S. 49.

38 Es gelang den Initianten und Initiantinnen nicht, das nötige Startkapital (15 Millionen Euro) für die Gründung einer Bank aufzutreiben. Auch die geplante Kooperation mit der GLS Bank scheiterte. <https://bit.ly/2RbbaRm>.

39 Siehe hier für eine Liste aller Gemeinwohlunternehmen: <https://bit.ly/2CBlaQ5>.

40 Meynhardt/Fröhlich (2017), S. 174.

41 Wie weitreichend die Ambitionen der Gemeinwohlökonomie-Bewegung für eine Umgestaltung der gesamten Wirtschaft sind, zeigt sich im Buch von Felber (2018).

meinwohlökonomie-Bewegung entstand. Auch wenn die Gemeinwohlökonomie in vielerlei Hinsicht die Werte der ABS teilt, ist vieles in ihr sehr allgemein gehalten, und es fehlt insbesondere ein bankenspezifischer Bezug.

## Sustainable Banking Scorecard

Die ABS hat sich seit 2016 für den Ansatz der Global Alliance for Banking on Values (GABV) entschieden, um Rechenschaft über ihre Nachhaltigkeit insgesamt und damit zumindest teilweise auch ihren Beitrag zum Gemeinwohl abzulegen.<sup>42</sup> Die GABV verpflichtet ihre Mitglieder, entlang einer sogenannten Sustainable Banking Scorecard ihre Nachhaltigkeit darzulegen. Die Befragten schätzten die Sustainable Banking Scorecard als Berichterstattungstool.

Die Schlüsselkonzepte der Sustainable Banking Scorecard sind:

- **(Wirtschaftliche) Widerstandskraft:** Diese bemisst die wirtschaftliche Nachhaltigkeit respektive die Widerstandsfähigkeit besonders in Krisenzeiten.
- **Realwirtschaftlichkeit:** Die Fokussierung auf die Realwirtschaft ist deshalb wichtig, weil Finanzinstrumente mit direktem Realwirtschaftsbezug transparenter sind und Kundenpartnerschaften stärker reflektieren.
- **Sozial-ökologische Wirkung:** Diese soll sicherstellen, dass eine Geschäftsaktivität einen positiven Impact und entweder gar keinen oder einen durch «mildernde Faktoren» abgeschwächten negativen Impact hat – das heisst: Unter dem Strich soll jede Geschäftsaktivität einen positiven Netto-Impact erzeugen.

### Wie verhalten sich diese Schlüsselkonzepte zum Gemeinwohl?

Wenn man davon ausgeht, dass alleine die Tatsache, dass die ABS als sozial-ökologische Bank existiert, einen Beitrag zur Gemeinwohlförderung darstellt, ist die wirtschaftliche Widerstandskraft eine relevante Zielgrösse. Im Kern basiert jedoch das Konzept der wirtschaftlichen Widerstandskraft auf rein ökonomischen Kriterien (wie Gesamtkapitalrendite, Eigenmittelquote, Innenfinanzierungsgrad, Qualität der Kredite), die keinen unmittelbaren Bezug zum Gemeinwohl aufweisen. Es wird an dieser Stelle deshalb nicht weiter darauf eingegangen.

Anders verhält es sich mit dem Konzept der Realwirtschaftlichkeit und der sozial-ökologischen Wirkung. Diese beiden Konzepte sind gemäss GABV die Hauptunterscheidungsmerkmale zwischen wertebasiertem Banking und anderem Banking.<sup>43</sup> Diese beiden werden im Folgenden bei der Diskussion des Gemeinwohls in der Geschäftspraxis der ABS näher diskutiert, wobei der Zusammenhang zwischen Gemeinwohl und Realwirtschaft insbesondere im Anlagebereich relevant ist und die sozial-ökologische Wirkung primär anhand der Finanzierung thematisiert wird. Der spezifische Vorteil der Sustainable Banking Scorecard gegenüber dem Public-Value-Ansatz und der Gemeinwohlökonomie liegt zum einen in ihrem spezifischen Fokus auf Banken, zum anderen darin, dass ihre Schlüsselkonzepte – insbesondere die Realwirtschaftlichkeit und die sozial-ökologische Wirkung – Werte ansprechen, welche die ABS seit ihrer Gründung verfolgt.

42 Mehr Informationen über die GABV finden sich unter [www.gabv.org](http://www.gabv.org).

43 GABV, interne Dokumentation.

## 5. Effektivität: Gemeinwohl in der Geschäftspraxis der ABS

Nachdem die politisch-philosophischen Grundlagen des Begriffs, das Verhältnis zur Nachhaltigkeit sowie verschiedene betriebswirtschaftliche Konzepte zur Erfassung des Gemeinwohls dargelegt wurden, geht es in einem nächsten Schritt darum, die Rolle des Gemeinwohls in ausgewählten Geschäftsbereichen der ABS zu durchleuchten. Die Auswahl der Themen ergab sich aus den Gesprächen.

### Gemeinwohl im Passivgeschäft

Die Entgegennahme von Kundengeldern spielt eine wichtige Rolle im Passivgeschäft der ABS. Welche Relevanz hat das Gemeinwohl in diesem Zusammenhang? Für mehrere Befragte ist auf den ersten Blick kein direkter Zusammenhang zwischen Passivgeschäft und Gemeinwohl ersichtlich. Trotzdem gibt es ein paar Anknüpfungspunkte. Es bieten sich drei «Hebel» an für die Förderung des Gemeinwohls im Kontext von Kundengeldern:

- a) So weist MA3 auf die Rolle des Zinsverzichts als Beitrag zum Gemeinwohl hin. In einem normalen Zinsumfeld verzichten die Sparerinnen und Sparer der ABS auf einen Teil des Zinses für ihre Einlagen im Bewusstsein, dass die ABS die daraus verfügbaren Mittel für die Förderung von Projekten einsetzt, die im Einklang mit ihrer sozialen und ökologischen Mission stehen. Durch den Zinsverzicht ermöglichen Kundinnen und Kunden also die Förderung von gemeinwohlorientierten Aktivitäten. In Zeiten von Negativzinsen ist dieser Effekt jedoch nicht relevant.
- b) Wenn man davon ausgeht, dass Bankdienstleistungen zu einer Infrastruktur gehören, die prinzipiell allen zugänglich sein sollte (Stichwort «finanzielle Inklusion»), dann kann die ABS das Gemeinwohl fördern, indem sie Bevölkerungsgruppen Zugang gewährt, die von anderen Banken ausgeschlossen werden. Hier sieht GL grundsätzlich noch Potenzial, so zum Beispiel beim Angebot von Konten für Sans-Papiers, welches einen wichtigen Beitrag zur «finanziellen Inklusion» leisten würde. Während ein solcher Schritt ethisch wünschenswert wäre, ist er aktuell aus regulatorischen Gründen kaum umsetzbar.
- c) Eine andere Frage ist, ob entgegengenommene Kundengelder aus einer gemeinwohlverträglichen Quelle stammen. Die ABS legt ja einen starken Fokus auf die *Wirkung* des ihr anvertrauten Geldes. Die Herkunft des Geldes spielt zwar ebenfalls eine Rolle, nämlich dann, wenn es darum geht, sicherzustellen, dass es nicht aus Geldwäschereiaktivitäten stammt und dass es korrekt versteuert wurde (Stichwort: Weissgeldstrategie). Ausserdem lehnt die ABS Kundenbeziehungen zu «politisch exponierten Personen (PEP), die Ansichten und Haltungen vertreten, die nicht mit den Werten der ABS zu vereinbaren sind» ab. Eine Überprüfung jedoch, ob beispielsweise eine Spareinlage aus Einkommen aus einem Ausschlussbereich der ABS stammt, «ist nicht praktikabel»<sup>44</sup>. Die Frage, ob eine solche Überprüfung mit der Mission der ABS vereinbar wäre oder sich gar als Pflicht aus der Mission ableiten liesse, würde den Rahmen dieses Berichts sprengen.

44 ABS-Website.

## Realwirtschaft und Gemeinwohl im Anlagebereich

Die ABS definiert Realwirtschaftlichkeit als einen von insgesamt acht Markenwerten. Sie hält fest: «Die Gelder unserer Kundschaft fliessen in Projekte und Unternehmen in der Realwirtschaft, und wir bieten keine spekulativen Bankprodukte an.»

Lange Zeit interpretierte die ABS dieses Bekenntnis als unvereinbar mit einem Engagement im Anlagegeschäft, da dieses in der Regel «keinen wirklichen und dauerhaften Einfluss auf die Wirtschaft» ausübe.<sup>45</sup> Dies änderte sich Anfang des neuen Jahrtausends mit dem Anbieten erster «ökoethischer Anlagefonds». Seit 2012 wurde das Geschäft auf Initiative von Management und Verwaltungsrat deutlich intensiviert.

Die Frage, ob das Anlagegeschäft der Mission der ABS entspricht, wurde im Ethikbericht 2013 unter dem Titel «Vereinbarkeit des Ausbaus des Anlagegeschäfts mit der ABS-Idee» thematisiert. Die Frage lautete, «ob sich die ABS (durch den Ausbau des Anlagegeschäfts) nicht von ihrer Mission entfernt, sich «für das Gemeinwohl, die Menschen und die Natur einzusetzen, «damit die Welt lebenswert bleibt» – und vielleicht lebenswerter wird».<sup>46</sup>

Um diese Frage zu beantworten, unterscheidet die ABS zwischen «direktem Investment-Impact», also dem, was sich auf den Primärmarkt bezieht<sup>47</sup>, und «indirektem Investment-Impact». Letzterer bezieht sich auf den Sekundärmarkt, wo Gelder nicht einem [realwirtschaftlichen] Verwendungszweck zufließen, sondern der Verkäuferin oder dem Verkäufer der Titel. Im Ethikbericht 2013 erachtete die ABS ihr Engagement auch auf dem Sekundärmarkt als mit der Mission vereinbar. Zwar wird anerkannt, dass durch Wertpapierhandel einem Unternehmen keine finanziellen Mittel zufließen, die es zur Stärkung seiner Marktposition «investiv» einsetzen könne.<sup>48</sup> Trotzdem habe diese Aktivität einen indirekten realwirtschaftlichen Impact. Denn durch eine potenzielle Kurssteigerung, welche spätestens durch intensive Nachfrage entstehe, würden die Refinanzierungskosten für ein Unternehmen sinken.<sup>49</sup>

Wie sehen die Befragten fünf Jahre später *den konkreten Zusammenhang zwischen Anlagegeschäft, Realwirtschaft und Gemeinwohl? Ist der Fokus auf die Realwirtschaft eine notwendige Bedingung, um das Gemeinwohl zu fördern? Oder kann das Gemeinwohl nicht auch durch finanzwirtschaftliche Engagements gefördert werden?*

Für MA3 ist das Bekenntnis zur Realwirtschaft zwingend für eine effektive Förderung des Gemeinwohls. Das Gemeinwohl könne durch Finanzwirtschaft nicht gefördert werden, da dort die Wirkung nur indirekt sei. Die Wirkung von Geld sei nur dort vorhanden, wo es direkt in die Realwirtschaft fliesse. Auf dem Finanzmarkt sei die realwirtschaftliche Wirkung von Kapital höchstens auf Erst-emissionen beschränkt. Nur bei ganz grossen Investoren wie beispielsweise der Schweizerischen Nationalbank könne sinnvoll argumentiert werden, dass diese durch den Kauf oder Verkauf von Aktienpaketen einen effektiven Einfluss auf die Refinanzierungskosten von Unternehmen hätten und damit einen realwirtschaftlichen Impact auslösen könnten. MA1 vertritt im Kern die gleiche Ansicht und fügt hinzu,

45 Wespe/König (2015), S. 84.

46 Thielemann (2013), S. 9.

47 Der Primärmarkt umfasst Treuhandanlagen sowie Neuemissionen von Aktien und Obligationen; im innerbilanziellen Anlagegeschäft zählen hierzu ABS-Aktien sowie Förder- und Kassenobligationen.

48 «Bei einem indirekten Investment erzielt Ihr Geld keine unmittelbare Wirkung, der Hebel ist geringer. Das Geld dient in diesem Fall dem Kapitalaustausch zwischen Anlegerinnen und Anlegern, d.h., es steht den Unternehmen, die Kapital brauchen, nicht direkt zur Verfügung.» ABS-Website.

49 Thielemann (2013), S. 10.

dass zwar mittlerweile die ganze Finanzindustrie von Impact rede, aber ein realer Impact nur bei Erstemissionen gegeben sei. Alles, was danach folge – also der Sekundärmarkt –, habe keinen Einfluss auf das Unternehmen. VR anerkennt, dass der Fokus auf die Realwirtschaft die ABS zwar limitiere in ihrem Geschäft, gleichzeitig sei er aber für ihre Glaubwürdigkeit zentral.

Einen anderen Aspekt erwähnt GL. GL anerkennt, dass die Unterscheidung zwischen Realwirtschaft und Finanzwirtschaft für Sozialbanken eine wichtige Rolle spielt und dass sie sachlich richtig ist. GL bestätigt auch, dass man sich bei realwirtschaftlichen Anlagen mehr auseinandersetzt mit den Konsequenzen der Anlagen als bei Finanzwirtschaftsanlagen. Gleichzeitig gibt GL aber zu bedenken, dass der Unterschied zwischen den beiden Sphären in der wirtschaftlichen Praxis nicht immer klar sei und die normative Aussagekraft der Unterscheidung begrenzt sei: So ist zum Beispiel gemäss Unterscheidung der GABV ein Private-Equity-Investment realwirtschaftlich und insofern «gut». Ein Börseninvestment ist hingegen finanzwirtschaftlich und somit «schlecht», weil es mit Spekulation in Verbindung gebracht wird. Spekulation sei jedoch sowohl bei Private Equity als auch bei Börseninvestitionen vorhanden. Letztlich gehöre Spekulation zum Anlagegeschäft.

Aus der Perspektive eines Unternehmens, welches auf der Suche nach Finanzierung ist, sei es ausserdem irrelevant, ob das Kapital realwirtschaftlicher oder finanzwirtschaftlicher Art sei. Für den «ethischen Gehalt» einer Unternehmenstätigkeit spiele dies keine Rolle. Nüchtern betrachtet müsse ein Unternehmen unabhängig von seiner (ethischen) Mission abwägen, ob sein Kapitalbedarf über die Börse besser gedeckt sei und es dafür in Kauf nehme, die Kontrolle ein Stück weit an Aktionärinnen und Aktionäre, deren Werthaltung man nicht kennt, abzugeben (Stichwort Mission Drift).

Auf die Frage, ob es die ABS gar verpasse, einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, indem sie sich auf die Realwirtschaft beschränkt, antwortet GL:

«Aus strikter Gemeinwohlorientierung ist die Beschränkung auf die Realwirtschaft kein Problem. Wenn es aber um andere Werte geht, wie z.B. das Bestreben, die ABS als «hörbare Stimme» zu positionieren, wäre ein Engagement als kritische Aktionärin in der Finanzwirtschaft durchaus ein bedenkenswertes Argument ...»

Durch die Beschränkung auf die Realwirtschaft beschneide die ABS ihre Möglichkeiten, gehört zu werden.

#### *Ethische Einordnung*

Die Argumente der Befragten werfen zwei Fragen auf:

- Ist die Aussage «Wir sind zu klein, um etwas zu bewirken» universalisierbar?
- Übt die ABS nur über Geld Einfluss aus? Wie verhält sich diese Annahme zur Bestrebung, eine hörbare Stimme darzustellen?

Die Argumentation, die verkürzt gesagt besagt: «Wir sind zu klein, um auf dem Sekundärmarkt etwas zu bewirken – und deshalb sollten wir die Finger davon lassen», repräsentiert aus ethischer Perspektive eine *teleologisch geprägte Argumentation*. Das bedeutet: Handlungen werden danach beurteilt, ob sie zu einem bestimmten Ziel führen, und nicht danach, ob sie «in sich richtig» sind. Jegliches Wirkungs- respektive Impactdenken ist teleologisch geprägt. Wer seine Mission auf Wirkung konzentriert, orientiert sich immer in erster Linie an einem Ziel (im Fall der ABS eben an der sozial-ökologischen Wirkung), und nicht daran, ob seine Handlungen prinzipiell richtig sind. Das heisst nicht, dass der Zweck jegliche Mittel heiligt,<sup>50</sup> aber es suggeriert eine klare Rangordnung: Wirkung, also Ziel, vor

50 Die ABS definiert in den AKR die illegitimen Mittel (und Zwecke) mittels der umfassenden Liste an Ausschlusskriterien.

Mittel. Aus dieser Perspektive wäre es konsequent, zu sagen: «Wir sollten uns vom Aktienhandel fernhalten, da die einzige ethisch legitime Wirkung dahinter diejenige ist, dass – die sorgfältige Auswahl von Titeln vorausgesetzt – potenziell die Refinanzierungskosten für ein gemeinwohlförderndes Unternehmen sinken. Und diese Wirkung können wir nicht erzeugen, denn wir sind zu klein. Also lassen wir die Finger davon.»

Aus einer prinzipienorientierten, auch *deontologisch* genannten Perspektive lautet die Frage hingegen – entlang des kategorischen Imperativs von Kant: «Handeln wir, indem wir uns fernhalten, nach einer Maxime, von der wir uns wünschen, dass sie ein allgemeines Gesetz würde?» Sollte sich also jeder fernhalten, dessen Handeln für sich allein genommen keine Wirkung erzielt? Hiesse das nicht, dass damit die Verantwortung denen überlassen würde, die Macht haben?

Eine solche Einstellung wäre schwer vereinbar mit der kämpferischen Einstellung der ABS, die darauf basiert, etwas zu bewegen und zu verändern. Sie passt auch nicht zum republikanisch geprägten Selbstverständnis der ABS als engagierter Corporate Citizen (wie eingangs erwähnt), sondern widerspiegelt ein Kosten-Nutzen-Denken, das die ABS in anderen Punkten deutlich ablehnt.

Zum zweiten Punkt: Die Argumentation, dass Anlagen auf dem Sekundärmarkt keinen direkten Impact haben, da dem Unternehmen nicht direkt Geld zufließt – und dass sie deshalb nicht im Kern gemeinwohlfördernd sind –, impliziert, dass Geld die einzige Art von Einflussnahme bei Anlagen ist. Dies blendet aber aus, was GL aufwirft, nämlich dass bei Eigenkapital Einflussnahme nicht nur über Finanzierung erfolgt, sondern auch über damit verbundene Mitspracherechte. Da das Ausmass der Mitsprache von Aktionärinnen und Aktionären von der Anzahl Aktien abhängt, kann auch hier argumentiert werden, dass die ABS – da sie gezwungenermassen immer eine kleine Aktionärin sein wird bei börsenkotierten Unternehmen – zu klein ist, um einen Einfluss auszuüben. Das ist dann wahr, wenn man die Einflussnahme ganz im liberalen Sinn (wie eingangs beschrieben) als Aggregation von Stimmen betrachtet. Je kleiner das Stimmgewicht, desto kleiner der Einfluss. Es ist aber nicht wahr, wenn man die Einflussnahme wie eingangs erwähnt im republikanischen Sinne als Pflicht betrachtet, sich partizipatorisch einzusetzen. Eine republikanische Sicht würde ein Engagement erfordern, eine Mitsprachepflicht sozusagen – die ABS müsste dann Aktien von «guten Unternehmen» halten, um sie vor einem Mission Drift zu beschützen, und an Generalversammlungen teilnehmen, um ganz im Sinne ihres Anspruchs eine hörbare Stimme darzustellen.

## **Anlage- und Kreditrichtlinien und Gemeinwohl**

Kernstück des Wirkens der ABS in der Geschäftspraxis sind die sogenannten Anlage- und Kreditrichtlinien (AKR). Unterteilt sind die AKR in ökologische und sozial-ethische Ausschlusskriterien, in Förderkriterien und in positive und negative Bewertungskriterien. Während die ersten beiden Kategorien beschreiben, wo sich die ABS engagiert und wo auf keinen Fall, betreffen die zusätzlichen Bewertungskriterien das «Wie», sprich: den Weg, den «ein Unternehmen langfristig einschlägt und ob es seine Prozesse nach sozial-ethischen und ökologischen Kriterien gestaltet».<sup>51</sup>

*Inwiefern sind die AKR geeignet, das Gemeinwohl zu fördern?*

51 Auszug ABS-Kriterien im Anlagegeschäft.

Alle Befragten erachten die AKR als geeignetes Tool, mit welchem die ABS ihre Mission im Anlagebereich und in der Finanzierung umsetzen kann. Der konkrete Bezug zwischen AKR und Gemeinwohl wird jedoch unterschiedlich beurteilt.

Für MA3 sind die AKR das Herzstück der Gemeinwohlförderung und widerspiegeln die Vorstellung der ABS vom Gemeinwohl. Für MA3 ist es denkbar, die AKR im nächsten Schritt spezifischer auf das Gemeinwohl auszurichten. GL hingegen hält fest, dass die AKR keine Lösung für die Gemeinwohlförderung darstellen sollen, sondern für eine «nachhaltige Entwicklung». Wenn das Gemeinwohl im Fokus stünde, gehörten auch Themen hinein wie zum Beispiel der Beitrag der ABS zur lokalen Gemeinschaft in Olten oder die Förderung von freiwilligem Engagement von Mitarbeitenden. Der Fokus der AKR liege auf der Frage, wie die ABS mit dem Geld der Kundschaft die nachhaltige Entwicklung fördern könne. Gemeinwohl fliesse hier zwar auch hinein, sei aber nicht alleine massgeblich. Auch MA5 hält fest, dass die AKR sehr wohl mit der Mission im Hinterkopf entwickelt wurden, dass aber das Gemeinwohl keine konkrete Zielgrösse bei der Tätigung von Anlagen oder bei Kreditvergaben darstelle, sondern eher den Status eines regulativen Ideals hat, also eines erstrebenswerten, sinnvollen, aber in der Realität niemals vollständig erreichbaren Ziels.

Wichtig ist, zu anerkennen, dass die ABS in ihrer Geschäftspraxis immer wieder mit Graubereichen konfrontiert wird – nicht alles lässt sich Ausschluss- oder Förderbereichen zuteilen. Die positiven und negativen Bewertungskriterien erlauben hierbei eine weitere Differenzierung, aber letztlich bleibt immer Ermessensspielraum. Wie MA1 sagt: «Social Banking heisst auch, dass man «grau» mögen muss. Schwarz oder weiss geht nur in der Theorie auf. Es braucht Diskurs. Man muss begründen, warum man auch Dinge tut, die nicht der reinen Lehre entsprechen.»

In eine ähnliche Richtung argumentiert auch MA4. MA4 wünscht sich mehr Transparenz darüber, wie Entscheide in Graubereichen zustande kommen. Eine Formalisierung der Diskussion über Graubereiche würde hier gemäss MA4 helfen. Im Übrigen seien die Ausschlusskriterien zu weit gefasst. MA4 ist überzeugt, dass das Gemeinwohl auch mit weniger rigiden Kriterien gefördert werden könnte, und verweist auf ein Buch des kürzlich verstorbenen einflussreichen schwedischen Statistikers und Epidemiologen Hans Rosling, der anhand von Fakten darlegt, dass die Welt in vielerlei Hinsicht besser geworden ist, und – so meint MA4 – nicht durch den massgeblichen Einfluss von «Nachhaltigkeitsadvokaten», sondern unter anderem durch Wirtschaftswachstum und Bildung.<sup>52</sup>

RNA verweist darauf, dass der Rat Nachhaltige Anlagen die Grundsätze der ABS internalisiert hat. Der Rat basiere seine Entscheidungen auf einer grundsätzlichen Vorstellung davon, was man von der ABS im Kapitalmarkt erwarten könne oder müsse. Er beziehe verschiedene Komponenten in seine Überlegungen mit ein, zum Beispiel die Reputation der ABS, die Risiken, aber auch die Kompetenzen der ABS. Mit anderen Worten: Die Förderung des Gemeinwohls oder die Mission der ABS als solche ist nicht explizit massgeblich für den Rat, liegt aber seinen Entscheidungen implizit zugrunde.

Auch wenn die AKR ein wichtiges Element für das Wirken der ABS in der Geschäftspraxis darstellen, enthalten sie keinen expliziten Bezug zum Gemeinwohl. Unklarheit besteht darüber, ob ein solcher wünschenswert sei. Es bestehen aber keine Zweifel, dass die AKR der Mission der ABS als Ganzes entsprechen. Im Übrigen entsprechen die Reflexionen der Befragten den Befunden von Kapitel 2: Zwar gibt es kein einheitlich explizites geteiltes Verständnis zum Zusammenhang von AKR und Gemeinwohl, aber das «Bauchgefühl» ist wiederum ähnlich.

52 NZZ (2018).

## **Gemeinwohl in der Finanzierung**

Wechseln wir nun zur Finanzierung. Wie verhält sich die Geschäftspraxis der ABS hier zur Gemeinwohlförderung?

Indem sie neben wirtschaftlichen auch klare soziale und ökologische Kriterien definiert, die für eine Finanzierung erfüllt sein müssen, bringt die ABS ihr Kreditgeschäft direkt in Einklang mit ihrer Mission. Sie kann so sicherstellen, dass auch Finanzierungen dem Gemeinwohl dienlich sind. Es werden im Folgenden drei Zusammenhänge zwischen Finanzierung und Gemeinwohl beleuchtet: der Impactfokus von Finanzierungen, die Frage nach der Vereinbarkeit von privat genutztem Wohneigentum und Gemeinwohl sowie die Herausforderung der «fairen» Bewertung von gemeinwohlorientierten Unternehmen.

### **Impactfokus in der Finanzierung**

Während bei der Analyse von Anlagen in Aktien oder Obligationen das ganze Unternehmen analysiert wird – also sowohl das «Wie» seiner Tätigkeit als auch die Wirkung –, wird bei der Kreditvergabe an Unternehmen oft der Impact ihrer Tätigkeiten stärker gewichtet als die Art und Weise, wie sie zustande kommen. Gemäss MA5 wurde gerade bei der Überarbeitung der AKR deutlich, dass es diesbezüglich Unterschiede gibt zwischen Anlagebereich und Finanzierung. So lautet beispielsweise ein wichtiges Argument für die Investition in erneuerbare Energien, dass diese mittelfristig die Nuklearenergie verdrängen sollen (MA5). Damit ist aber noch nichts darüber ausgesagt, wie ein bestimmtes Unternehmen seine Produkte erzeugt. Wenn zum Beispiel zentrale Bestandteile von Solarpanels zunehmend – unter intransparenten Umständen – in China produziert werden, könnte man sich fragen, ob das im Sinne der ABS ist (MA5).

Auch MA1 anerkennt, dass bei der Finanzierung ein gewisser «Bias» Richtung Impact besteht. Die überarbeiteten AKR hatten das Ziel, dass die gleichen Kriterien für das Anlage- und Kreditgeschäft gelten, aber aktuell hinkt die nachhaltige Abbildung von Finanzierungen derjenigen im Anlagegeschäft noch hinterher. Die Schwierigkeit besteht primär in der eingeschränkten Verfügbarkeit von Informationen – dies bestätigt auch MA5. Börsenkotierte Unternehmen verfügen über eine umfassende Berichterstattung und werden von verschiedenen Nachhaltigkeits-Ratingagenturen systematisch durchleuchtet. Bei der Finanzierung von KMU liegen vergleichsweise sehr wenig Informationen vor, geschweige denn vertiefte und objektive Nachhaltigkeitsanalysen. Deshalb spielt gemäss MA1 bei diesen Entscheiden immer auch das Bauchgefühl eine Rolle – dies sei aber nicht unbedingt schlecht. Es ist nämlich gemäss MA1 unmöglich, die Nachhaltigkeit von KMU und börsenkotierten Unternehmen mit dem gleichen Raster zu bewerten. Der Eindruck, im Ausserbilanzgeschäft gälten strengere Auflagen als in der Finanzierung, sei falsch, da er «Äpfel mit Birnen» vergleiche.

RNA hebt hervor, dass strikte Vorgaben für die Lieferkette von KMU, die keine Abnehmermacht besitzen, sinnlos sind: «Wenn ein kleines Unternehmen plausibel darlegt, dass es umstrittene Materialien nur am allgemeinen Markt beziehen kann, muss man dies wohl oder übel so lange akzeptieren, bis in diesem Markt eine Differenzierung entsteht (z.B. Kobalt oder Coltan in Elektronikteilen) – solange man nicht die jeweilige Industrie gesamthaft vom Anlageuniversum ausschliesst.»

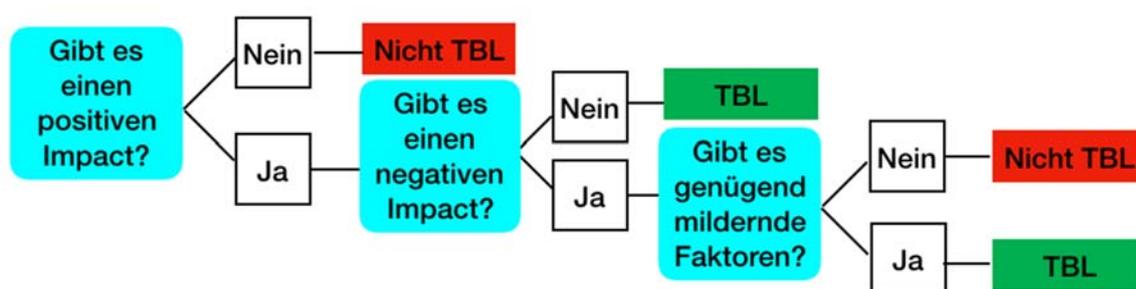
Das alles ist sachlich richtig, aber es wird deutlich, dass mit diesem Ansatz nicht prinzipiell ausgeschlossen werden kann, dass Unternehmen finanziert werden, in deren Lieferkette «gemeinwohlschädliche» Effekte vorhanden sind. Wenn argumentiert wird, dass die positive Wirkung der Produkte oder Dienstleistungen die eventuell negative Wirkung in der Lieferkette aufhebt, so entspricht das einem *utilitaristischen Ansatz*: Es wird bilanziert und

abgewogen, ob der Nutzen einer Aktivität deren Schaden überwiegt. Dabei ergibt sich aber die Herausforderung, dass Nutzen und Schaden oft nicht ohne Weiteres gegeneinander abgewogen werden können, da sie nicht immer quantifizierbar sind. Wie könnte man den Nutzen, den eine Finanzierung eines Solarenergieunternehmens für die Umwelt hat, abwägen gegen den potenziellen Schaden, der in der Lieferkette entsteht? Welche Messgrößen müsste man dafür anwenden?

Die GABV beurteilt die sozial-ökologische Wirkung anhand der Triple Bottom Line (TBL) von «People, Planet, Prosperity»: Impact muss in mindestens einer der drei Kategorien erzeugt werden – entweder für die Menschen im Sinne von sozialer Befähigung, den Planeten im Sinne der ökologischen Regeneration oder für den Wohlstand («Prosperity»). Letztere bezieht sich auf die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit und umfasst vor allem Aktivitäten im Bereich Mikrofinanz, KMU-Finanzierung, wirtschaftliche Inklusion etc.<sup>53</sup>

Damit eine Geschäftstätigkeit die TBL-Bedingungen erfüllt, muss sie mindestens einen positiven Impact haben. Wenn sie gleichzeitig auch einen negativen Impact hat, wird geschaut, ob es «genügend mildernde Faktoren» gibt – nur wenn dies der Fall ist, ist ein Engagement legitim.

#### GABV-Vorgehen zur Bestimmung der Triple Bottom Line



Wie aber bestimmt man, was «genügend mildernde Faktoren» sind? Die GABV bleibt vage. Sie nennt nur ein Beispiel, nämlich die Palmölproduktion. Diese ist bekanntlich potenziell schädlich für Mensch und Umwelt. Wenn aber nun ein Produzent Mitglied einer freiwilligen Standardorganisation ist (Roundtable on Sustainable Palm Oil) und zertifiziert ist, kann dies als mildernder Faktor in die Beurteilung miteinbezogen werden. Die GABV betont, dass das nicht als Billigung der Industrie gelte. Der vom RSPO etablierte «global anerkannte Standard mit stringenten Nachhaltigkeitskriterien» könne aber als Beweis dafür genommen werden, dass Massnahmen unternommen werden, um die negativen Impacts zu mildern.

Jede impactorientierte Beurteilung der Gemeinwohlverträglichkeit von Aktivitäten ist mit dieser Herausforderung konfrontiert. Mit ihrer umfassenden Liste an Ausschlusskriterien schränkt die ABS den Bereich dessen, was überhaupt einer Abwägung unterzogen wird, stark ein. Trotzdem gibt es, wie gerade die Finanzierung von KMU mit geringer Transparenz betreffend Lieferkette deutlich macht, immer wieder Grauzonen. Umso mehr, als die ABS in den AKR festhält:

«Eine strikte Anwendung von Ausschlusskriterien ist nicht in jedem Fall zweckdienlich und kann bisweilen den gesellschaftlichen und ökologischen Zielen der ABS

53 <http://www.gabv.org/the-impact/the-scorecard/triple-bottom-line>.

entgegenlaufen. In begründeten Fällen können daher Ausnahmen bewilligt werden. Dabei muss die positive Wirkung des Unternehmens den möglichen Schaden durch die Verletzung des Ausschlusskriteriums überwiegen.»

Damit bekennt sich auch die ABS zum «Bilanzierungsansatz» in diesem Bereich und zu einer letztlich utilitaristischen Perspektive auf die Gemeinwohlförderung.

### **Finanzierung von privat genutztem Wohneigentum und Gemeinwohlförderung**

Während die ABS sich in ihren Anfangszeiten ausschliesslich auf genossenschaftlichen Wohnungsbau beschränkte, vergibt sie seit ca. 20 Jahren auch Hypotheken für selbstgenutztes Wohneigentum. Treiber für diese Veränderungen waren zum einen Bedürfnisse der Kundschaft, zum anderen die Diversifizierung des Kreditportfolios.<sup>54</sup> Inzwischen machen Hypotheken für Eigenheime gut 15 Prozent ihres Kreditportfolios aus. In den Interviews beleuchteten verschiedene Seiten den Beitrag dieser Geschäftspraxis zum respektive die Verträglichkeit mit dem Gemeinwohl kritisch.

Bleibt die ABS bei der Finanzierung von Eigenheimen ihren Grundsätzen treu? Auf ihrer Website preist sie ihre Hypotheken mit dem Spruch an: «Ihren Traum von den eigenen vier Wänden verwirklichen. Weltverträglich.» Besonderes Augenmerk richtet sie auf die Problematik der Zersiedelung. An diesem Thema manifestiert sich exemplarisch der Konflikt zwischen Gemeinwohl und Nachhaltigkeit: Der Bedarf an Wohnraum steigt zum einen durch die stetige Zunahme der Wohnbevölkerung in der Schweiz, zum anderen mit dem gesteigerten individuellen Platzbedürfnis. Einfamilienhäuser «auf der grünen Wiese» sind zum Sinnbild der Zersiedelung geworden.

Um sicherzustellen, dass sie durch die Finanzierung von privat genutztem Wohneigentum der Zersiedelung keinen Vorschub leistet, führte die ABS im Jahr 2012 ein Instrument ein, welches ihr erlaubt, Bauvorhaben, welche die Zersiedelung befördern, von der Kreditvergabe auszuschliessen.<sup>55</sup> Trotz dieser Massnahmen beurteilen Stimmen in der ABS die Hypothekervergabe für Eigenheime kritisch, denn, so VR: «Ein Einfamilienhaus ist per se nicht nachhaltig. Es braucht immer mehr Platz als ein Mehrfamilienhaus. Aus einer ökologischen Perspektive (z.B. Einbezug Mobilität) sind Einfamilienhäuser nicht vertretbar.» Ausserdem stellt sich anhand des Beispiels der Finanzierung von selbstgenutztem Wohneigentum noch eine fundamentalere Frage, nämlich: Ist privates Wohneigentum überhaupt gemeinwohlverträglich? Oder, wie MA3 sagt: «Die Zersiedelungspolitik deckt nur die Frage nach sozialen und ökologischen Bedürfnissen ab, nicht aber die Frage nach dem Eigentumsstatus.»

Das Recht auf Privateigentum ist eine der wichtigsten Triebfedern einer Marktwirtschaft. Eigentumsrechte motivieren zur Umsetzung von Ideen, zu Investitionen und zur Schaffung von Arbeitsplätzen. Der peruanische Ökonom Hernando de Soto sagt sogar: «Privateigentum fördert per se das Gemeinwohl.»<sup>56</sup> Dieses Verständnis entspricht dem eingangs erwähnten Liberalismus im Sinne von Adam Smith, wo eben alle davon profitieren, wenn jeder sein privates Interesse verfolgt. Auf der anderen Seite des Spektrums stehen diejenigen, die behaupten, dass erst durch Privateigentum Ungleichheit entstehe. Diese Idee wurde ursprünglich von Jean-Jacques Rousseau vertreten, der ja bekanntlich eine republikanische Ansicht zum Gemeinwohl vertritt.<sup>57</sup>

<sup>54</sup> «Hypotheken als tendenziell sichere Kredite sind in letzter Zeit noch wichtiger geworden, weil die ABS seit 2008 weniger verdient. Damit hat sich der Spielraum verengt, Verluste im Kreditgeschäft wettzumachen.» König/Wespe (2015), S. 53.

<sup>55</sup> <https://bit.ly/2OPKnNZ> und <https://bit.ly/2D3AUMI>.

<sup>56</sup> FAZ (2017).

<sup>57</sup> Singer (1999), S. 51 ff.

Nun kann es der ABS auf keinen Fall darum gehen, Privateigentum abzuschaffen. Die Frage ist aber, ob gerade auch privat genutztes Wohneigentum einen Beitrag zur Gemeinwohlförderung darstellt. Im deutschen Grundgesetz steht: «Eigentum verpflichtet ... Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.» Die Hauptaktivität der ABS im Bereich Immobilienfinanzierung betrifft Wohnbaugenossenschaften. Diese verpflichten sich statutarisch, keine Spekulation zu betreiben, und verrechnen eine Kostenmiete, was bedeutet, dass sie auf die Gewinnerzielung verzichten. Sie fördern durchmischtes Wohnen, bauen verdichtet und stellen Wohnraum gerade auch für finanziell schwächere Mieterinnen und Mieter zur Verfügung. Kurz: Sie ermöglichen Wohnformen, die mit der Vision der ABS von einer solidarischen Gesellschaft vereinbar sind. Durch ihre egalitären Beteiligungsverhältnisse und die ausgebauten Mitspracherechte der Genossenschaftsmitglieder fördern sie das Gemeinwohl im Sinne der ABS. Dies wird von allen Befragten bestätigt.

So sagt MA5:

«Wohnbaugenossenschaften fördern das Gemeinwohl. Man ist nicht Eignerin oder Eigner der Wohnung, sondern nur Mitglied der Genossenschaft, und die Häuser sind nicht mehr im Spekulationsmarkt drin. Hier hat die ABS einen grossen Impact.»

Auch der Einsatz für eine kostengünstige Miete ist ein Beitrag zum Gemeinwohl (MA2).

Privat genutztes Wohneigentum ist hingegen «ethisch eine Herausforderung» (MA2). Zum einen liess der Markt in den letzten Jahren auch Spekulation mit Einfamilienhäusern zu (MA1 und VR). Zum anderen verpflichten sich private Immobilienbesitzerinnen und -besitzer im Unterschied zu gemeinschaftlichen Wohnbauträgerschaften nicht zu einer bestimmten Nutzungsform. Letztlich entscheide aber gerade die Nutzung darüber, wie gemeinwohlförderlich eine Wohnform ist, nicht die Besitzverhältnisse. Nur hat die ABS im Unterschied zu Genossenschaften, die sich statutarisch zu bestimmten Zwecken verpflichten, darüber bei Eigenheimbesitzerinnen und -besitzern keine Kontrolle (MA1 und MA2). Bis vor einigen Jahren war die Eigenheimfinanzierung gemäss MA1 denn auch regelmässig Thema an der Generalversammlung; sie wurde vom Aktionariat teils als «asozial» charakterisiert (MA1). Für VR bedeutet gemeinwohlorientierter Wohnungsbau immer, dass Menschen zusammenleben, nicht anonym nebeneinander, sondern miteinander den Austausch pflegen. Genau dies sei bei Einfamilienhäusern aber viel weniger gegeben als in Genossenschaftssiedlungen. Würde die Gemeinwohlförderung zum expliziten Ziel im Wohnbau erklärt, müsste sich die ABS konsequent auf genossenschaftlichen oder sonst irgendwie gemeinnützigen Wohnungsbau beschränken (VR).

Bei der Eigenheimfinanzierung steht die ABS zum einen im Clinch zwischen Nachhaltigkeit und sozialen Bedürfnissen. Diese Spannung greift sie unter anderem durch ihre Zersiedlungspolitik auf. Zum anderen stellt sich die Frage nach der Gemeinwohlförderlichkeit von privat genutztem Eigentum per se. Aus einer radikalen Perspektive könnte argumentiert werden, dass die Gemeinwohlförderlichkeit von privat genutztem Wohneigentum nur dann sichergestellt werde, wenn die Bank ihre Hypothekenvergabe an bestimmte Nutzungsformen binden würde. Ein solches Vorgehen wäre aber zum einen nicht praktikabel – ähnlich wie die Frage nach der Beurteilung des Gemeinwohlbeitrags von Kundengeldern. Zum anderen wäre es mit einer Bevormundung der Kundschaft verbunden, die nicht vereinbar wäre mit dem Anspruch auf Mündigkeit. Es kann davon ausgegangen werden respektive soll darauf vertraut werden, dass die sozialen und ökologischen Kriterien bei der Finanzierung von privat genutztem Wohneigentum zumindest implizit auch sicherstellen, dass die Gemeinwohlförderlichkeit gewahrt wird.

### **Herausforderung der «fairen» Bewertung von gemeinwohlorientierten Unternehmen**

Ein letzter Aspekt wird von MA1 und MA2 hervorgehoben: Unternehmen, die sich dem Gemeinwohl verpflichten, versprechen in aller Regel weniger Gewinn als konventionelle Unternehmen. Dies wirkt sich negativ auf die Bewertung eines Unternehmens aus, die für die Berechnung der Kredithöhe und der Zinsen relevant ist. Die ABS geht betreffend Belehnung und zum Teil auch betreffend Tragbarkeit in ihren Förderbereichen weiter als andere Banken. Bei Genossenschaften besteht allerdings das Problem, dass sie mit Kostenmieten rechnen und nicht wie konventionelle Immobilienunternehmen mit einer (maximalen) Rendite. Ein Renditeobjekt hat mehr Wert und kann höher belehnt werden (MA1). Die ABS muss aber aufpassen, dass sie Wohnbaugenossenschaften nicht benachteiligt beim Ermitteln des Werts des Objekts, weil sie eben mit Kostenmiete arbeiten. Generell dürfen Unternehmen, die «nach dem Gemeinwohlprinzip» funktionieren, nicht minder bewertet und dafür «bestraft» werden, dass sie nicht gewinnmaximierend sind. Denn damit würde die Gemeinwohlorientierung bei diesen Unternehmen nicht zum Value, sondern zum Handicap in der Bewertung (MA1).

## **6. Resümee und Handlungsanregungen**

Der vorliegende Bericht hat den ersten in der Mission der ABS referenzierten Wert, das Gemeinwohl, von verschiedenen Seiten durchleuchtet. Zwei Dimensionen waren dabei massgeblich: zum einen die Kohärenz, zum anderen die Effektivität. Die Kohärenz wurde vor allem durch die Klärung der Bedeutung des Begriffs in der Literatur und unter den Befragten reflektiert. Die Effektivität war der Anstoss für die Beleuchtung der Rolle des Gemeinwohls in der Geschäftspraxis der ABS. Im Folgenden werden die Haupterkenntnisse nochmals zusammengefasst, eingeordnet und mit Handlungsempfehlungen kombiniert.

### **Selbstverständnis und Wahl der Begriffe - intuitive Einigkeit, anders als der Mainstream**

Politisch-philosophisch lässt sich das Selbstverständnis der ABS auf der Ebene des Unternehmens einer republikanischen Vorstellung von Gemeinwohl zuordnen. Die ABS folgt nicht einem eng verstandenen Eigeninteresse einer Gewinnmaximierungslogik, sondern engagiert sich freiwillig für das Gemeinwohl. Als Adressatinnen und Adressaten des Gemeinwohls werden dabei zumindest implizit sowohl Mensch als auch Tier und Natur, und zwar auf einer globalen Ebene, ins Auge gefasst. Die ABS verwendet damit eine unkonventionelle Interpretation des Begriffs, die offenbar zumindest teilweise dadurch motiviert ist, den «Modebegriff» der Nachhaltigkeit zu vermeiden. Dabei zeigt sich, dass unter den Befragten intuitiv relative Einigkeit bezüglich der Begriffsbedeutung besteht. Gleichzeitig fragt sich aber, inwiefern die verwendete Begrifflichkeit anschlussfähig ist an den «Mainstream».

Da der Mainstream keine Referenz für die ABS ist, ist die Verwendung unkonventioneller (branchenfremder) Begriffe zwar legitim. Gleichzeitig ist es aber bei einer solchen Strategie umso wichtiger, deutlich zu machen, was unter diesen Begriffen verstanden wird. Vor allem in der Mission referenzierte Werte sind insgesamt erklärungs- und begründungsbedürftig - und zwar sowohl jeder Wert für sich als auch die Beziehung und Rangordnung der Werte untereinander. Durch die Geldgespräche, die Arbeit der Ethikkontrollstelle, Stellungnahmen und Studien klärt die ABS ihre Standpunkte kontinuierlich. Allerdings zeigt sich, dass die Arbeit nie abgeschlossen ist und eine regelmässige Auseinanderset-

zung unter anderem gerade deswegen wichtig ist, um auch neue Mitarbeitende in den aktiven Wertediskurs einzubinden und sicherzustellen, dass ein geteiltes Verständnis vorliegt. Ein solches Verständnis lässt durchaus Raum für unterschiedliche Interpretationen, beruht aber auf einem grundsätzlichen Konsens. Ein solcher scheint wie oben erwähnt aktuell mit Bezug auf das Gemeinwohl gegeben zu sein.

Trotzdem gilt anzumerken, dass das Gemeinwohl als Begriff zwar an prominentester Stelle erscheint, nämlich als erster Wert in der Mission der ABS, aber abgesehen davon nirgends explizit referenziert wird. Dies gilt de facto für die gesamte Aufzählung von «Gemeinwohl, Mensch und Natur und der weltverträglichen Lebensqualität heutiger wie künftiger Generationen», welcher sich die ABS verpflichtet fühlt. Im Sinne der expliziten, auch von aussen ersichtlichen, statt nur impliziten, bauchgefühlgesteuerten Kohärenz könnte sich die ABS überlegen, diese Begrifflichkeiten auch an anderen Stellen explizit zu verwenden.

### **Geschäftspraxis – Wirkungsorientierung anstatt Prinzipien**

Mit der Sustainable Banking Value Scorecard der GABV hat die ABS ein bankenspezifisches Tool für die Rechenschaftsablegung über ihre Gemeinwohlförderung ausgewählt, welches ihr eine pragmatische betriebswirtschaftliche Integration erlaubt. Die Value Scorecard greift zentrale Anliegen der ABS auf, nämlich die Realwirtschaftlichkeit und die sozial-ökologische Wirkung ihrer Aktivitäten.

Allerdings wurde in diesem Bericht deutlich, dass der Geschäftspraxis der ABS offensichtlich ein anderes Verständnis von Gemeinwohl zugrunde liegt als ihrem übergeordneten (oder zugrunde liegenden) Selbstverständnis als Organisation. Denn sowohl im Anlagegeschäft als auch in der Finanzierung geht es der ABS nicht primär und prinzipiell um die Partizipation, sondern im Kern um die effektive und messbare Wirkung ihrer Aktivitäten. Damit entsteht eine gewisse Spannung zum Selbstverständnis der ABS als Corporate Citizen. Denn es wird ausser Acht gelassen, dass gerade im Anlagegeschäft zumindest Aktienbesitz nicht nur Wirkung über Geld, sondern auch über Mitsprache ermöglicht. Die konsequente Weiterführung des republikanischen Ansatzes, in dessen Zentrum die Partizipation (als Pflicht) steht, würde im Anlagegeschäft zu einer konsequenten Engagementstrategie als aktive Aktionärin verpflichten, und zwar mehr oder weniger unabhängig von deren effektiver Wirkung. Durch ihren Fokus auf (realwirtschaftliche) Wirkung hingegen schränkt die ABS die Legitimität ihrer Aktivitäten im Anlagegeschäft ein.

Anders gesagt: Für das Anlagegeschäft kommt der Fokus auf Wirkung in gewisser Hinsicht einer «Abwertung» gleich. Die Betonung der ABS, dass bei börsenkotierten Aktien und Obligationen, Anlagefonds mit börsenkotierten Titeln und Vorsorgefonds das Geld «keine unmittelbare Wirkung» erzielt, ist ehrlich. Gleichzeitig mutet sie seltsam an für einen Geschäftsbereich, der wachsen soll. Wenn man anerkennt, dass das Anlagegeschäft ein Wachstumszweig ist, wäre es wünschenswert, wenn die ABS auch hier zur hörbaren Stimme wird. Und zwar nicht primär zur hörbaren Stimme, die sich selber kritisiert, sondern zur hörbaren Stimme in dem, was sie dort effektiv tut. Neben der (selbst-)kritischen Reflexion der eigenen Geschäftstätigkeit, die durchaus wünschenswert ist, könnte sich die ABS auch auf die partizipatorischen Aspekte im Aktiengeschäft konzentrieren und börsenkotierten sozial-ökologischen Unternehmen eine gewisse Loyalität als Aktionärin entgegenbringen, die Gutes nicht nur über den Besitz von Aktien, sondern auch über die Wahrnehmung ihrer Mitspracherechte bewegt. Für die ABS lohnt es sich deshalb, auszuloten, wie viel von ihrem «republikanischen engagierten» Geist sie im Anlagegeschäft mitnehmen kann.

Im Übrigen macht das wiederum rein wirkungsorientierte Argument, dass sich die ABS fernhalten sollte, wenn ihr Handeln für sich alleine genommen keine Wirkung erzielt, einen

seltsam defensiven Eindruck. Strikt nach dieser Logik hätte die ABS entweder gar nie gegründet werden dürfen, oder sie müsste nun maximales Wachstum (im Rahmen ihrer Mission) anstreben. In den AKR hält die ABS ausserdem fest, dass sie «im Rahmen ihrer Risikofähigkeit», nicht ihrer Grösse, «eine positive gesellschaftliche und ökologische Wirkung ermöglichen» möchte. Mit diesem Satz könnte man eine Engagementstrategie im Anlagegeschäft durchaus begründen oder gar – je nach Definition von «Wirkung» – einfordern. In der Finanzierung erfolgt der «Bias» auf die Wirkung respektive den Impact, zum einen zu Lasten der Bewertung der Wertschöpfungskette. Zum anderen wirft die Bewertung anhand der Triple Bottom Line die Frage auf, wie genau Nutzen und Schaden einer Aktivität abgewogen werden können. Das Kosten-Nutzen-Denken im nichtfinanziellen Kontext – es geht ja primär um das Abwägen von sozialem und ökologischem Schaden und Nutzen – steht ebenfalls in einer gewissen Spannung zum prinzipienorientierten Selbstverständnis der ABS.

Während die Gemeinwohlverträglichkeit von genossenschaftlichem Wohnungsbau unbestritten ist, wird sie bei privat genutztem Wohneigentum kritisch beurteilt. Zu behaupten, privat genutztes Wohneigentum sei per se nicht gemeinwohlverträglich, würde aber bedeuten, an den Grundfesten einer liberalen Rechtsordnung zu rütteln. Dies kann nicht im Sinne der ABS sein und wird so auch nicht gefordert. Gleichzeitig muss anerkannt werden, dass die Gemeinwohlverträglichkeit letzten Endes nicht vom Eigentumsverhältnis abhängt, sondern von der Nutzung. Über diese eine Kontrolle auszuüben, käme einer Bevormundung gleich, welche nicht mit dem Ideal einer mündigen Kundschaft zu vereinbaren wäre. Trotzdem wäre es wünschenswert, wenn die ABS sich explizit nicht nur zur Frage nach der ökologischen Verträglichkeit, sondern auch zur grundsätzlichen Frage nach der Ethik von privat genutztem Wohneigentum äussert.

Die hier vorgeschlagene Reflexion soll nicht zwingend den existierenden, kritischen Standpunkt gegenüber den eigenen Aktivitäten schärfen, sondern sie soll der ABS Chance bieten, sich «diskursiv zu entlasten». Es ist gut möglich, dass die ABS – ähnlich wie oben fürs Anlagegeschäft dargelegt – durch eine vertiefte Reflexion zu einer ethischen Position gelangt, die ihre Aktivitäten in diesem Bereich stützt, anstatt sie «abzuwerten».

## **Schlussbemerkung**

Insgesamt bestätigt dieser Bericht, dass das Gemeinwohl ein schillernder Begriff ist.<sup>58</sup> Und zwar schillert er nicht nur über verschiedene politische Lager hinweg, sondern auch innerhalb der ABS. Hier wurde ein Überblick über sein Facettenreichtum innerhalb der ABS gegeben, und es wurde aufgezeigt, welche Facetten harmonisieren und welche in Spannung zueinander stehen.

Es steht ausser Zweifel, dass die ABS der in der Mission festgehaltenen Gemeinwohlförderung in ihrer Geschäftspraxis treu bleibt. Allerdings bemisst sie die Gemeinwohlförderung in ihrer Geschäftspraxis an Kriterien, die nicht unbedingt ihrem Selbstverständnis als Bank, die stark auf ein «kämpferisches Engagement» setzt, entsprechen.

Ethische Herausforderungen bestehen auch in einzelnen Geschäftspraktiken, beispielsweise im Anlagegeschäft oder in der Finanzierung von Wohneigentum. Aktuell geht die ABS diese Herausforderungen an, indem sie zum einen klare Richtlinien und Grenzen für ihr Engagement setzt. Zum anderen setzt sie auf Selbstkritik – sei es öffentlich, wie bei der

58 NZZ (2014).

Beschreibung des indirekten Impacts des Anlagegeschäfts, oder im vertraulichen Rahmen, wie in den Gesprächen zu diesem Bericht.

In einem nächsten Schritt ist es der ABS überlassen, welche Widersprüche sie bewusst stehen lassen oder gar pflegen will und wo sie nochmals über die Bücher gehen und gegebenenfalls durch eine intensive ethische Reflexion Entlastung suchen möchte.

## 7. Literaturverzeichnis

- Etzioni, A. (2001). *The Common Good*. Polity Press.
- FAZ (2007). Warum und wozu verpflichtet Eigentum? Online unter: <https://bit.ly/2CHgvw6>.
- Finance Innovation Lab (2018). *The Regulatory Compass. Towards a Purpose-Driven Approach to Financial Regulation*.
- Gomez, P., & Meynhardt, T. (2014). Public Value - Gesellschaftliche Wertschöpfung als unternehmerische Pflicht. In: *Managementperspektiven für die Zivilgesellschaft des 21. Jahrhunderts* (S. 17-26). Springer Gabler.
- Gregg, S. (2017). *Für Gott und den Profit: Eine Ethik des Finanzwesens: Christlich - marktliberal*. Herder.
- Handelsblatt (2010). «Banken müssen nicht das Gemeinwohl fördern». Online unter: <https://bit.ly/2CFoY2H>.
- König, M., & Wespe, A. (2015). *Die Geschichte einer aussergewöhnlichen Bank: Die Alternative*.
- Neidhardt, F. (2002): «Öffentlichkeit und Gemeinwohl. Gemeinwohrrhetorik in Pressekommentaren». In: H. Münkler/K. Fischer (Hrsg.): *Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierung* (157-175). De Gruyter.
- Maak, T., & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung: Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Schäffer-Poeschel.
- Meynhardt, T., & Fröhlich, A. (2017). Die Gemeinwohl-Bilanz - Wichtige Anstösse, aber im Legitimationsdefizit. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* (2-3), 152-176.
- NZZ (2014). Ohne Gemeinwohl keine Freiheit. Online unter: <https://bit.ly/2RfzDFk>.
- NZZ (2018). Daten als Therapie. Online unter: <https://bit.ly/2SitEAP>.
- Offe, C. (2001). Wessen Wohl ist das Gemeinwohl. In: *Die Öffentlichkeit der Vernunft und die Vernunft der Öffentlichkeit*. Festschrift für Jürgen Habermas. Suhrkamp.
- Schrader, U. (2011). Konzepte der Unternehmensverantwortung. Corporate Citizenship. In: M. Assländer (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftsethik* (S. 303-312). JB Metzler.
- Singer, P. (1999). Wir verbrauchen die Welt. In: ders. (Hrsg.), *Wie sollen wir leben? Ethik in einer egoistischen Zeit* (S. 51-68). Deutscher Taschenbuchverlag.
- Talaulicar, T. (2011). Instrumente der Wirtschafts- und Unternehmensethik. In: *Handbuch Wirtschaftsethik* (S. 229-236). JB Metzler.
- Thielemann, U. (2013). Revisionsbericht 2013. Die Vereinbarkeit des Ausbaus des Anlagegeschäfts mit der ABS-Idee.
- Ulrich, P. (2005). *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung*. Herder Spektrum.
- Ulrich, P. (2008). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Haupt.
- Weidner, H. (2002). *Gemeinwohl und Nachhaltigkeit: ein prekäres Verhältnis*. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH.