

# Ethik-Kontrollstelle Alternative Bank Schweiz

Berichterstattung 2023

Januar 2024

ethix – Lab für Innovationsethik

Johan Rochel (rochel@ethix.ch)

Jean-Daniel Strub (strub@ethix.ch)

**ethix**

Lab for Innovation Ethics  
Laboratoire d'éthique de l'innovation  
Laboratorio per l'etica dell'innovazione  
Lab für Innovationsethik

ethix.ch

# Aufgabe Ethik-Kontrollstelle



ABS-Website:

[abs.ch/de/ethikbericht](https://abs.ch/de/ethikbericht)

«Eine von der Generalversammlung eingesetzte externe Ethik-Kontrollstelle überprüft die interne und die externe Geschäftstätigkeit der Bank auf die Einhaltung der ethischen Grundsätze und legt jährlich einen Prüfungsbericht vor.

Die Ethik-Kontrollstelle ist unabhängig und frei in der Meinungsäusserung. Der Prüfungsbericht wird im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung und bei Bedarf auch mit den Mitarbeitenden diskutiert und reflektiert.

Der Verwaltungsrat entscheidet schliesslich, ob und in welcher Weise die Empfehlungen und Erkenntnisse des Prüfungsberichtes in die strategische Unternehmensführung einfliessen. Der Prüfungsbericht der Ethik-Kontrollstelle ist für alle Organe der Bank ein wichtiges Mittel zur besseren ethischen Reflektion der eigenen Tätigkeit.»

# Prüfeschwerpunkt 2023

# Prüfzyklus 2023: Schwerpunkt

## Schwerpunkt: «Konditionenpolitik der ABS»

Die Konditionen, welche die ABS ihren Kund:innen bietet, spielen eine zentrale Rolle dafür, dass die Bank in Übereinstimmung mit ihrem grundlegenden ethischen Selbstverständnis und mit dem übergeordneten Zweck, den sie mit ihrem Wirtschaften verfolgt, handeln kann. Auf der Website der ABS steht folgende Aussage: «Wenn Sie Kundin oder Kunde der ABS sind, tragen Sie mit den Gebühren und Zinsen ein Geschäftsmodell mit, das in allen Bereichen sozial-ökologisch ausgerichtet ist. Sie tragen dazu bei, dass dieses Modell seit über 30 Jahren wirtschaftlich besteht und weiter bestehen kann.» Die Konditionen tragen dazu bei, das (ethische) Handeln der Bank zu ermöglichen, das stets darauf ausgerichtet ist, sozial-ökologische Wirkung zu erzielen und «anders als andere» tätig zu sein.

### Leitfragen Prüfschwerpunkt 2023

Mit dem für 2023 vorgeschlagenen Schwerpunkt soll die Konditionenpolitik der Bank unter ethischen Gesichtspunkten näher unter die Lupe genommen werden.

- Wie und unter welchen Bedingungen lassen sich die Konditionen der ABS ethisch rechtfertigen?
- Inwieweit und in welchen Bereichen sind die Konditionen der ABS tatsächlich durch ethische Zielsetzungen begründet?
- Welche ethisch relevanten Veränderungen bringen die aktuellen Entwicklungen im Zinsumfeld mit sich?
- Wie viel Transparenz gegenüber Kund:innen und interessierter Öffentlichkeit über die Konditionenpolitik der ABS und ihre konkreten Auswirkungen auf die Angebote der Bank ist aus ethischer Sicht angezeigt?

# Konditionenpolitik als ethische Herausforderung

“

Dans le prix, il y a des valeurs, et nous sommes à la recherche du juste prix.

”

Rückmeldung Mitarbeiter:in 2023

Die Festlegung der Konditionenpolitik muss dem allgemeinen Anspruch der Bank entsprechen, eine ethische Bank zu sein.



Dieser ethische Anspruch betrifft z.B. die Festlegung eines bestimmten Zinssatzes (den Inhalt), aber auch die internen Prozesse der Festlegung (die Art und Weise, wie die Debatte geführt wird).



Der «Preis» der ABS-Dienstleistungen soll, einerseits, einen Mehrwert für die Kundschaft mit sich bringen und, andererseits, den Beitrag der ABS zur Gesellschaft unterstützen.

# Prüfzyklus 2023: Prüfebene

## 1. Konditionenpolitik definieren

Was versteht man unter «Konditionenpolitik» und welchen Zusammenhang mit der «ethischen» Bank gibt es?

## 2. Konditionenpolitik festlegen

Inhaltliche Ebene: Welche Faktoren beeinflussen die Konditionenpolitik und welche ABS-relevanten Eigenschaften sollten berücksichtigt werden?

## 3. Konditionenpolitik bestimmen

Prozedurale Ebene: Wie wird innerhalb der ABS über Konditionenpolitik entschieden und wie wären interne Prozesse ggf. besser zu gestalten?

# Vorgehen ethix 2023



## 10 Gespräche

mit Vertreter:innen aller Ebenen: VR, GL, Mitarbeitende



## Fokusgruppengespräch mit IFE

Diskussion der Hypothesen und Folgerungen mit IFE-Mitgliedern



## Dokumentenanalyse

Identifikation und Analyse von relevanten ABS-internen Dokumenten und Prozessen zur Konditionenpolitik

# Prüfebene 1: Konditionenpolitik definieren

# Prüfebene 1: Konditionenpolitik definieren

Für diesen Prüfzyklus setzen wir den Fokus auf:

- Zinssätze
  - passiv
  - aktiv
- Gebühren als Sammelbegriff für den Preis der ABS-Dienstleistungen

## Grundlagen der ABS

Statuten (26.01.22)

OGR, Organisations- und Geschäftsreglement, (23.03.21)

Weisung 1.27, Formelle Zinspolitik/  
Zinskonvenium/Sprachregelung  
(1.04.18)

Reglement «Konditionen und Gebühren»  
(1.1.23)

# Prüfebene 1: Konditionenpolitik definieren

Wichtige Unterscheidung der ABS: materieller und ideeller Zins

«Die ABS versteht den Zinsertrag als Summe des materiellen Zinses, den jede und jeder Einzelne erhält (oder zahlt), und der positiven Wirkung auf Gesellschaft und Umwelt, die allen zugutekommt.»

- Materieller Zins:
  - Was die Kund:innen erhalten (Passivzins, z.B. auf einem Kundenkonto) bzw. was sie zahlen müssen (Aktivzins, z.B. für ein Immobilienprojekt)
- Ideeller Zins:
  - Beitrag zur Wirkung auf Gesellschaft/Umwelt
  - Logik einer relativ zweckgebundenen Spende – die ABS als «Mittlerin»

# Prüfebene 1: Konditionenpolitik definieren

Die Konditionenpolitik der ABS hängt von internen und externen Faktoren ab.

## Intern

- Geschäftsmodell ABS: keine Gewinnmaximierung, keine Mittelbeschaffung am Finanzmarkt, «beschränktes» Anlageuniversum, Anlagen in Realwirtschaft
- Arbeitsbedingungen (z.B. Teuerungsausgleich), aber auch tiefere Löhnen als branchenüblich
- Infrastrukturkosten für eine kleine Bank, aber auch Vereinbarung mit anderen Banken (z.B. IT; Geldautomaten)
- Besondere Dienstleistungen der Bank (z.B. Beratung; Investmentanalyse)

## Extern

- Entscheidungen SNB (Leitzins)
- Teuerung
- Markt und Konkurrenz

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## Drei Hauptfragen zur inhaltlichen Ebene:

1. Was lässt sich von der Phase der Negativzinsen lernen?
2. Betreffend Passivzins: Ergibt sich aus dem Anspruch der ABS, eine ethische Bank zu sein, eine ethische Verpflichtung, Zinsdifferenzen an die Kundschaft weiterzugeben?
3. Betreffend Aktivzins: Soll die ABS ihren Aktivzinssatz so stark wie möglich mit dem Ziel festlegen, bestimmte Anreize zu schaffen und somit zielgerichtet Projekte zu unterstützen?

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## Die Phase der Negativzinsen

- Die ABS lebt vom Zinsdifferenzgeschäft => Herausforderungen für alle Banken, im Speziellen für die ABS und ihr Geschäftsmodell
- Die ABS war gezwungen, Geschäftsaktivitäten zu diversifizieren. Mehr Investitionsmöglichkeiten wurden getestet und sind heute Bestandteil der ABS-Aktivitäten (Beispiele: Kredite an Gemeinden/an internationale Partnerbanken)
- Kommunikative Herausforderungen für die ABS: Solidaritätsappell an die Kundschaft (=> vgl. Zinsverständnis)
- Sehr treue Kundschaft; wenige negative Reaktionen bzw. minimaler Kund:innenverlust
- Enger Austausch VR/GL, um die strategische Orientierung festzulegen und zu operationalisieren

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## Die Phase der Negativzinsen

Frage nach der besten Methode der Lastenverteilung wurde als eine relevante ethische Frage anerkannt. Der VR und die GL diskutierten verschiedene Varianten:

- Negativzinsen – ab dem ersten Franken/Freigrenze?
- Gebühren
- Mitgliedschaftsmodell
- Alternative aufzeigen (z.B. Anlagefonds)

Die Analyse der VR/GL-Diskussionen während der Negativzinsphase zeigt, dass diese ethische Dimension erkannt und diskutiert wurde. Keine Variante ist perfekt und jede bringt Fragen der Verteilungsgerechtigkeit mit sich.

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## Zentrale ethische Frage betreffend Passivzinsen:

=> Ergibt sich aus dem Anspruch der ABS, eine ethische Bank zu sein, eine ethische Verpflichtung, Zinsdifferenzen an die Kundschaft weiterzugeben?

## Kohärenzgebot

- Während der Negativzins-Phase appellierte man an die Solidarität der Kundschaft. Es ging darum, die ABS als ethische Bank durch turbulente Zeiten mitzutragen.
- Heute hat sich die Situation materiell geändert: Die SNB zahlt positive Zinsen.
- Es besteht kein Automatismus zwischen SNB-Entscheid und ABS-Entscheid. Dennoch: Wie lange kann die ABS mit dem Transfer zur Kundschaft zuwarten?

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## Kohärenzgebot

Kund:innen akzeptieren einen kleineren materiellen Zins, indem sie einen ideellen Teil zahlen. Dieser ideelle Teil muss entweder:

- a) direkt zur Wirkung der Bank beitragen
  - Wirkung auf die Realwirtschaft
  - Zugang zu Angeboten der Bank für bestimmte Kreise, die sonst ausgeschlossen wären (z.B. Konto für Vereine)
- b) Oder zur Effizienz der Bank beitragen (und somit indirekt zur Wirkung)
  - Prozesseffizienz
  - Infrastruktur der Bank
  - Geschäftsvolumen pro Mitarbeiter:in

Mitarbeiter:in (Interview)

«Die Belastung ist legitim nur wenn es für die Kundschaft nötig ist. Man darf die Loyalität der Kundschaft nicht ausnutzen.»

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## Kohärenzgebot Passivzinsen

### Prozedurale Bedingungen

- Transparenz herstellen: Wie wird dieser «ideelle Teil» konkret gebraucht?
- Nachvollziehbarkeit sicherstellen: Können die Kund:innen einordnen, wieso der Zinssatz ihres Kontos tief bleibt?

=> Vgl. Schlussfolgerung Ethik-Prüfbericht 2021 (Pflicht zur Dokumentation der Wirkung)

### absolute Grenze

- Grundidee: es gibt zusätzlich eine absolute Grenze. Ab diesem Punkt müssen die zusätzlichen Mittel an die Kundschaft zurückgeben werden.
- Welche Kriterien helfen bei der Festlegung dieser Limite:
- Zeitspanne nach Entscheid SNB/grössere Veränderung im Zinsumfeld?
- Analyse der Konkurrenz?
- Dynamiken auf der Aktivzinsseite?

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## Zentrale ethische Frage betreffend Aktivzinsen:

=> Soll die ABS ihren Aktivzinssatz so stark wie möglich am Ziel ausrichten, bestimmte Anreize zu schaffen und somit zielgerichtet Projekte zu unterstützen?



# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

Zinssatz für unternehmerische Projekte/Kund:innen ergibt sich aus:

- Risikoanalyse
- Markt und Konkurrenz
- angestrebte Marge



Illustration: P. Brian, Learning Nugget, 21.09.23

## Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

Soll die ABS die angestrebte Marge resp. ihre Risikopolitik je nach Qualität eines Projekts anpassen?

- Projekte ausserhalb der Förderbereiche sollten teurer sein
- In den Förderbereichen werden Projekte belohnt, die hochwertig sind:
  - Sie sind besonders ambitioniert und versprechen eine deutliche Verbesserung
  - Sie stimmen mit den Werten/Zielen der ABS überein

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## Beispiel: Hypothek

- Unterschiedliche Hypothekenniveaus je nach Nachhaltigkeitsniveau des Projekts
- Belohnungsmethode als Mittel zur Förderung der Nachhaltigkeit
- ABS spielt ihre Rolle als Förderinstitution, die Projekte/Kund:innen zu mehr Nachhaltigkeit motiviert
- Mögliche Spannung: Kund:innen werden unterschiedlich behandelt (Berücksichtigung Qualität/Ziel/Motivation des Projekts)

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## An der Schnittstelle Passiv- und Aktivzinsen: Frage nach der Suffizienz

- Die ABS lebt von Zinsdifferenzgeschäft. Aber: Wie hoch darf bzw. soll diese Differenz sein?
- Die Frage zwingt die ABS dazu, klar zu definieren: Was ist hier das angestrebte Ziel?
- Auf diese Frage antworten viele Interview-Partner:innen mit «keine Gewinnmaximierung». Eine positive Antwort bleibt aber aus.

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## An der Schnittstelle Passiv- und Aktivzinsen: Frage nach der Suffizienz

Eine mögliche Antwort ist «Suffizienz».

Diese Antwort führt zurück zur erwähnten Diskussion: Suffizienz im Hinblick worauf?

- Überleben der Bank?
- Stabilität der Bank?
- Maximierung der Wirkung der Bank?
  - => vgl. ethische Pflicht, so viel Wirkung wie möglich zu erzielen - Schlussfolgerung Ethik Prüfbericht 2021 (Wirkung)

ABS-Website, Zinsverständnis

«Zudem verfolgen wir das Ziel, nur so viel Gewinn wie nötig zu erzielen, um die Bank stabil und konsequent nachhaltig zu führen. Um die ABS laufend weiterzuentwickeln und auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet zu sein, braucht es einen minimalen Gewinn.»

# Prüfebene 2: Konditionenpolitik festlegen

## Themen

---

## Empfehlungen

---

### 1 Passivzins



- Begründung des „ideellen“ Zinses der ABS ist Wirkung – prozedurale und substantielle Bedingungen müssen erfüllt sein. Sonst muss der ideelle in den materiellen Zins transferiert werden.
- Vorsicht und Kohärenz beim Appell an Solidarität.
- Hohe Loyalität der Kundschaft setzt ein starkes Gefühl einer Gemeinschaft/eines gemeinsamen wertebasierten Projekts (Solidargemeinschaft) voraus. Im Szenario einer Erweiterung der Kundschaft muss dieses Gefühl aktiv gefördert werden.

### 2 Aktivzins



- Beitrag ABS zu Transitionsprojekten: Aktivzinssatz modular und graduell einsetzen – möglichst bei allen Projekten der ABS

### 3 Suffizienz



- Systematische Reflexion VR/GL/Nachhaltigkeitsteam zur Definition des angestrebten Suffizienznieaus

# Prüfebene 3: Konditionenpolitik bestimmen

# Prüfebene 3: Konditionenpolitik bestimmen

Zwei Hauptfragen zur prozeduralen Ebene:

1. Ist die generelle Kompetenzverteilung betreffend Konditionenpolitik die Richtige?
2. Kann man die existierenden Abläufe/Prozesse besser gestalten?

# Prüfebene 3: Konditionenpolitik bestimmen

## Generelle Kompetenzverteilung

- Die generelle Kompetenz liegt bei der GL: Die GL nimmt alle Informationen entgegen und entscheidet im Interesse der Gesamtaktivität der Bank.
- Der VR diskutiert Zinssätze, setzt den strategischen Rahmen (inkl. Risikostrategie/Finanzziele), ermuntert ggf. die GL, Anpassungen vorzunehmen. Der VR fällt keine direkte Entscheidung zu Zinssätzen, kann aber kritische Fragen stellen.
- Die Vertretung der verschiedenen Bereiche der Bank können das Zinskonvenium einberufen und bringen ihre Anliegen in die Diskussion. Die GL braucht das Konvenium als Mechanismus der Entscheidungsvorbereitung (Sammlung relevanter Information und Diversität der Standpunkte innerhalb der Bank)

# Prüfebene 3: Konditionenpolitik bestimmen

## Generelle Kompetenzverteilung

- Entscheidungskompetenz bringt Rechenschaftspflicht mit sich. Die GL muss begründen können, wie sie eine Anpassung der Zinssätze der ABS (oder Abwesenheit davon) begründet. Diese Begründungspflicht besteht in erster Linie ggü. dem Konvenium und seinen Teilnehmer:innen (Vertretungslogik).
- In diesem Kontext hat der Verwaltungsrat eine strategische Funktion mit einer ethischen Dimension inne. Am Beispiel der Negativzinsphase beinhaltet diese Dimension den grundlegenden Umgang mit Zinsveränderungen, aber auch die gerechtigkeitsbezogenen Überlegungen zur Lastenverteilung  
=> welche Kund:innensegmente haben bei einer Zinsveränderung welche Lasten zu tragen? Welche Mittel der Lastenverteilung (weniger Passivzins, Gebühren, Mitgliedschaftsmodell) stellen welche ethischen Fragen?

# Prüfebene 3: Konditionenpolitik bestimmen

## Funktionieren Zinskonvenium

- Das Konvenium wird ad-hoc, je nach Bedarf einberufen.
- Die Zusammensetzung des Konveniums und die Moderation der Diskussion sind Ausdruck der Vertrauenskultur der Bank.
- Die im Sommer 2022 identifizierten Prinzipien kommen exemplarisch zum Tragen.

=> Vgl. Prüfbericht 2022 (Vertrauen)



# Prüfebene 3: Konditionenpolitik bestimmen

## Funktionsweise Zinskonvenium

- Das aktuelle Funktionieren ist agil und flexibel.
- Es könnte eine strukturelle Schwäche auftauchen, wenn bestimmte Bereiche der Bank systematisch kein Gehör finden.
- Die strukturelle Bedeutung bestimmter Bereiche (z.B. Perspektive Kundschaft durch Front/Beratungsververtretung) könnte unterstrichen werden.
- Die ad-hoc Einberufung des Konveniums ist geeignet, um auf bestehende Spannungen zu reagieren. Sie ist weniger gut geeignet, prospektiv die möglichen Zukunftsrisiken zu integrieren.

# Prüfebene 3: Konditionenpolitik bestimmen

## Pricing-Konvenium und Pricing-Tool

- Das Pricing-Konvenium ist der Entscheidungsfindungsmechanismus für Aktivzinsen/Business-Kunden. Es sucht nach einem Gleichgewicht der Risiken des Projekts, der übergeordneten ABS-Ziele (Finanzziele), der Konkurrenz und der anvisierten Marge.
- Die Entscheidungen des Pricing-Konveniums beeinflussen die dem Pricing-Tool zugrundeliegenden Annahmen. Dieses Tool besteht in einem simplen Interface für Berater:innen, mit welchem der angebotene Zins und der Verhandlungsspielraum bestimmt werden.
- Aktivzinssatz/Preis ist nicht allein entscheidend für die Bewertung einer Offerte – die Begleitung des Projekts, die Expertise oder der Ruf der Finanzinstitution spielen eine wichtige Rolle.

# Prüfebene 3: Konditionenpolitik bestimmen

## Themen

---

1 Generelle  
Kompetenzverteilung



2 Zinskonvenium



3 Pricing-Konvenium



## Empfehlungen

---

- Transparenz und Begründungen der GL-Entscheidungen verbessern (Accountability)
- Bessere interne Kommunikation zur Festlegung der Passiv- und Aktivzinsen
- Einführung eines einfachen Informationsprozesses vor dem Konvenium (Vorschläge kommunizieren; Konsultation durch Vertretung in den Bereichen)
- Ständige Verbesserung einer inklusiven und partizipativen Moderation/Facilitation (Link zur Soziokratie)
- Prüfung einer wichtigeren Rolle für die Perspektive/Vertretung der Kundschaft
- Spezifizieren einer Antizipationsrolle/Funktion
- Vermehrte Transparenz für die Berater:innen über die zugrundeliegenden Annahmen/Grundlagen des Pricing-Tools
- Weiterführung des Professionalisierungsprozesses zu diesen Annahmen (inkl. Berücksichtigung der langfristigen Risiken)

# Fazit

# Fazit

- Die Preisbestimmung ist zentral – auf der Passivzins-, und auf der Aktivzinsseite. Der Preis ist ein Signal in einem Marktsystem, aber er ist auch Ausdruck von Werten.
- Die ABS versteht sich als wertebasierte Akteurin – die Erklärungen zum Zinsverständnis (materiell und ideell) sind die beste Illustration dieser Positionierung.
- Diese Positionierung bringt aber Erwartungen mit sich:
  - Der ideelle Teil des Zinses ist immer Kund:innengeld. Es geht darum, verantwortungsbewusst damit umzugehen.
  - Transparenz und Nachvollziehbarkeit über den konkreten Gebrauch dieses ideellen Teils sind zentrale Bedingungen des verantwortungsbewussten Umgangs.
  - Es braucht eine klare Verbindung zum Versprechen der ABS: ökologische und realwirtschaftliche Wirkung erzielen, aber auch dokumentieren und aufzeigen.
  - Mit dem Konstrukt «ideeller Zins» geht die Pflicht für die ABS einher, an ihrer eigenen Effizienz zu arbeiten – der ideelle Teil des Zinses darf nicht verbesserungsbedürftige Prozesse/Strukturen querfinanzieren.

# Ethik-Kontrollstelle Alternative Bank Schweiz

Berichterstattung 2023

Januar 2024

ethix – Lab für Innovationsethik

Johan Rochel (rochel@ethix.ch)

Jean-Daniel Strub (strub@ethix.ch)

**ethix**

Lab for Innovation Ethics  
Laboratoire d'éthique de l'innovation  
Laboratorio per l'etica dell'innovazione  
Lab für Innovationsethik

ethix.ch