

»Was übrig bleibt, verteilen wir«

Martin Rohner ist CEO der Alternativen Bank Schweiz.
Mit dem Geld seiner Kunden will er nicht möglichst viel
Profit machen, sondern Gutes tun. Funktioniert das?

In der Finanzwelt ist sie ein Winzling, in Olten der Platzhirsch: Der Hauptsitz der Alternativen Bank Schweiz (ABS) steht prominent am Aareufer, während sich die Filialen von UBS, Credit Suisse und Postfinance in der schattigen Hauptstrasse verstecken. ABS-Geschäftsführer Martin Rohner empfängt in einem Sitzungszimmer neben der Kantine. Der Thermostat zeigt 23,5 Grad – wie unökologisch!

DIE ZEIT: Herr Rohner, Sie sind Chef der Alternativen Bank Schweiz (ABS) und damit vermutlich der am schlechtesten bezahlte Bank-CEO des Landes. Was machen Sie falsch?

Martin Rohner: (*lacht*) Ich weiß nicht, ob das stimmt.

ZEIT: Sie verdienten 2018 gerade mal 219.966 Franken. Dazu kommt noch eine Hypothek von 911.900 Franken, die Ihr Arbeitgeber Ihnen zu Vorzugskonditionen verkauft hat ...

Rohner: ... und die ABS bezahlt mir die Hälfte des Generalabonnements, 2. Klasse.

ZEIT: Das sind nochmals 1840 Franken.

Rohner: Der Lohn war für mich nie entscheidend, wenn es darum ging, einen Job anzunehmen. Geld ist für mich ein Hygienefaktor.

ZEIT: Was meinen Sie mit »Hygienefaktor«?

Rohner: Ich muss von meinem Lohn leben können. Und ich hatte in meinem Leben einige Sparziele, die ich erreichen wollte.

ZEIT: Worauf sparten Sie?

Rohner: Als meine Partnerin und ich eine Familie gründen wollten, hatten wir den Wunsch nach einem Eigenheim. Heute bin ich 54, nun denke ich eher daran, wie ich meine Pension finanziere.

ZEIT: Fasziniert Sie Geld?

Rohner: Nicht das Geld per se.

ZEIT: Das sehen die meisten Angestellten in der Finanzbranche anders: Geld ist ihr Antrieb.

Rohner: Die ABS wirtschaftet ganz anders. Wir betreiben nachhaltiges Banking. Dazu gehört auch die Personal- und Lohnpolitik. Wir bezahlen zum Beispiel keine Boni, weil das falsche Anreize schafft: Unsere Mitarbeitenden sollen für die Kundinnen und Kunden arbeiten, nicht nur für sich oder das Unternehmen. Und wir haben in unserem Lohnreglement festgeschrieben, dass der bestbezahlte Mitarbeitende in der Firma höchstens fünfmal so viel verdienen darf wie der am schlechtesten bezahlte. Momentan ist das Verhältnis 1 zu 3,8.

ZEIT: Der bestbezahlte sind Sie ...

Rohner: ... und zuunterst steht unsere Putzkraft in Lausanne.

ZEIT: Sie sind in Indonesien aufgewachsen, Ihr Vater arbeitete für den Chemiekonzern Ciba-Geigy. Wie hat diese Kindheit Ihre Beziehung zu Geld geprägt?

Rohner: In Jakarta fuhren damals noch Pferdekutschen. Als ich zurück in die Schweiz kam, realisierte ich, wie anders wir hier leben – und wie viel wir mit unserem Wohlstand in der Welt ausrichten könnten.

ZEIT: Trotzdem sagten Sie mal über sich: »Ich war recht angepasst, gut aufgehoben.« Sie kommen aus einem bürgerlich-konservativen Elternhaus, studierten an der HSG in St. Gallen.

Rohner: Mein erster Job nach dem Studium war im Airline-Business. Ich leitete für die damalige Crossair kurz nach der Wende ein Projekt in Osteuropa. Ich merkte dann aber schnell, was mich wirklich interessiert. Da spielte sicher meine Kindheit eine Rolle, aber auch, was in den 1980er-Jahren geschah. Meine Generation wurde durch das Waldsterben, die Brandkatastrophe in Schweizerhalle und Tschernobyl für Umweltfragen sensibilisiert.

ZEIT: Sie arbeiteten als Ökonom bei der Weltbank in Washington und beim Staatssekretariat für Wirtschaft in Bern. Das sind recht angepasste Jobs.

Rohner: Menschen können auf die Straße gehen und so gesellschaftlichen Druck erzeugen. Aber meine

Überzeugung ist: Man kann Institutionen, wie zum Beispiel die Weltbank, die lange einen schlechten Ruf hatte, auch von Innen verändern.

ZEIT: Die ABS feiert diesen Herbst ihren 30. Geburtstag. Die Gründergeneration bestand aus Alt-68ern, die in jungen Jahren von der Revolution träumten. Hätten die sich vorstellen können, dass ein HSG-Absolvent mit Crossair-Vergangenheit mal ihre Bank führt?

»Wir bezahlen
keine Boni, weil
das falsche
Anreize schafft«

Rohner: Viele der Gründerinnen und Gründer sind heute noch ABS-Aktionäre und stolz darauf, wie sich die Bank entwickelt hat. Früher wurde die ABS belächelt, heute werden wir an Finanztagungen eingeladen, um über Nachhaltigkeit zu referieren. Die anderen Banken wollen von uns lernen. Etwas Besseres konnte uns nicht passieren.

ZEIT: Was unterscheidet die ABS von einer normalen Bank?

Rohner: Wir zeigen, dass man als regulierte Schweizer Bank wertorientiert funktionieren kann: sozial und ökologisch ausgerichtet, ethisch reflektiert.

ZEIT: Das ist mir zu schwammig. Nehmen wir an, ich will ABS-Kunde werden und 200.000 Franken von Ihnen verwalten lassen.

Rohner: Zunächst wollen wir verstehen: Was ist für Sie wichtig? Viele Kundinnen legen ihr Geld an, weil sie sich davon eine möglichst hohe Rendite versprechen. Dafür sind wir die Falschen. Wir wollen mit dem Geld unserer Kunden etwas Sinnvolles tun.

ZEIT: Wie machen Sie das?

Rohner: Indem wir ganz viel nicht machen. Bei anderen Banken sind vielleicht Investments in Streubomben oder Tretminen tabu. Wir schließen die gesamte Rüstungsindustrie aus. Ebenso klimafeindliche Unternehmen oder Firmen, die im Geschäft mit gentechnisch veränderten Organismen mittun. Dafür fördern wir Unternehmen, die in der erneuerbaren Energiebranche tätig sind oder in der Bio-Landwirtschaft.

ZEIT: Ich könnte aber mein Geld auch bei der UBS

oder der Zürcher Kantonalbank in einen nachhaltigen Fonds investieren.

Rohner: Das Problem ist: Eine Bank, die zum Beispiel in die Energiebranche investiert, berücksichtigt dabei meist den ganzen Sektor. Von Kohle über Erdöl und -gas bis zur Fotovoltaik. Kommen nun Kunden und wollen ein grünes Produkt, packt diese Bank ihre Investments in erneuerbare Energien in einen Fonds und verkauft ihn als nachhaltig. Am Verhalten der Bank ändert sich dadurch aber nichts!

ZEIT: Sie ticken da etwas anders. Sie wollen Ihre Gewinne nicht maximieren, sondern streben nach Gewinnsuffizienz. Was bedeutet das?

Rohner: Wir wollen genug verdienen, damit die Bank eine gute Kapitalbasis hat. Was übrig bleibt, verteilen wir auf die verschiedenen Stakeholder: Die Mitarbeitenden, die Aktionärinnen, die Kunden und die Gesellschaft. Für uns ist Banking nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Alle sollen einen fairen Anteil erhalten.

ZEIT: Sie betonen gerne, wie nah die ABS der Realwirtschaft steht. Sie verkaufen keine strukturierten Produkte, keine Derivate, aber neuerdings einen eigenen Fonds. Werden Sie sich damit selber untreu?

Rohner: Darüber führten wir intern intensive Auseinandersetzungen: Ist das Wertschriftengeschäft schon zu weit weg von der realen Wirtschaft – oder nicht? Wir kamen zum Schluss: So, wie wir es tun, ist es okay. Die meisten Aktien, die wir kaufen, sind bereits im Umlauf. Wir treiben das Wachstum also nicht weiter an. Dazu kommt: Wir wollten zeigen, dass man auch am Anlagemarkt mit unseren strengen Kriterien etwas bewirken kann.

ZEIT: Wie legen Sie diese Kriterien fest?

Rohner: Es gibt die erwähnten Ausschlusskriterien. Was übrig bleibt, das beurteilen wir, wie jede Bank, nach den sogenannten Environmental-, Social- und Governance-Kriterien.

ZEIT: Wie kommen Sie zu diesen Informationen?

Rohner: Wie eine Ratingagentur. Wir stützen uns auf internationale Datenbanken. Börsenkotierte Unternehmen sind darin recht detailliert erfasst. Wir suchen aber auch nach kritischen Medienberichten. Komplizierter wird es bei kleineren Firmen, da müssen wir die Nachhaltigkeitsberichte analysieren oder uns ander-

weitig schlau machen.

ZEIT: Die Informationen, um nachhaltig zu geschäften, wären also auch für jede andere Bank greifbar?

Rohner: Das ist nicht das Problem. Auch für einen erleuchteten Großbank-CEO gilt: Wenn er von seinem Verwaltungsrat und den Aktionären den Auftrag hat, möglichst viel Rendite zu machen, kann er wenig ausrichten. Auf den Kapitalmärkten ist nur Risiko und Rendite entscheidend. Nachhaltigkeit wird nur erfolgsstrategisch verfolgt, nicht aus Überzeugung.

ZEIT: Wir sitzen hier am Hauptsitz der ABS in Olten. Ich bin vorher durch das Städtchen spaziert und habe im Schaufenster der Credit Suisse deren neue Werbekampagne gesehen: Auch die Großbank setzt nun aufs nachhaltige Unternehmertum.

Rohner: Aus meiner Sicht ist das nicht ganz glaubwürdig.

ZEIT: Wieso?

Rohner: Wenn eine Bank ihre Angebote einfach grün anmalte, verändert sich gar nichts.

ZEIT: Gilt das auch für BlackRock, den größten Vermögensverwalter der Welt? Dessen Chef Larry Fink wandte sich vergangene Woche in einem Brandbrief (*lesen Sie dazu: Wirtschaft, S. 24*) an die globale CEO-Gemeinde und forderte: Denkt endlich nachhaltig!

Rohner: Jede gewichtige Stimme zählt. Allerdings geht es Larry Fink vor allem darum, finanzielle Risiken zu vermeiden – und nicht um eine grundsätzliche Abkehr von wirtschaftlichen Aktivitäten, die unsere planetarischen Grenzen infrage stellen.

ZEIT: Nun ist die ABS im Gegensatz zu BlackRock ein Mini-Institut: Sie verwalten Vermögen in der Höhe von zwei Milliarden Franken. Der ganze Schweizer Bankenplatz verwaltet 6944 Milliarden Franken. Reicht es, ein gutes Vorbild zu sein?

Rohner: Nein, es bräuchte ganz klar mehr. Eine Großbank hätte die Möglichkeit, den Markt auf der Nachfrageseite zu verändern. Im Detailhandel ist das passiert. Migros und Coop haben den Konsumenten gezeigt, dass es drauf ankommt, welche Produkte sie kaufen.

ZEIT: Das lag auch an Ihnen. Bevor Sie zur ABS kamen, arbeiteten Sie bei der Max-Havelaar-Stiftung. Heute gibt es deren Fairtrade-Bananen in fast allen

Schweizer Supermärkten zu kaufen.

Rohner: Als ABS haben wir hier eine etwas andere Rolle. Wir haben bisher nur ein Produkt, unseren Fonds, den auch andere Banken verkaufen könnten. Mein Punkt ist ein anderer: Die erste Großbank, die ihr Geschäftsmodell nachhaltig umbaut, wird die große Gewinnerin sein.

ZEIT: Was macht Sie da so sicher?

Rohner: Weil genau das im Markt der *fast-moving consumer goods* passiert. Als Unilever weg vom Palmöl kam und seine Nachhaltigkeitsoffensive startete, setzten sie Konkurrenten wie Nestlé oder Danone unter Druck. Es geht um Leadership – und daran mangelt es den Schweizer Großbanken.

ZEIT: Es geht aber auch um Politik. Der Finanzmarkt ist stark reguliert. Da hält sich die ABS raus. Sie sind zum Beispiel nicht Mitglied der Schweizer Bankiervereinigung, der wichtigsten Lobbyorganisation.

Rohner: Wir könnten uns dort kein Gehör verschaffen. Wir haben 120 Mitarbeitende, davon betreuen über 90 unsere Kundinnen und Kunden. Wir müssen unsere Kräfte gut einteilen.

ZEIT: Gerade jetzt wäre Ihr politisches Engagement doch wichtig: Der Bundesrat will in den kommenden Monaten entscheiden, ob und wie er den Schweizer Finanzmarkt durch neue Regulierungen mit dem Pariser Klimaabkommen in Einklang bringen will.

Rohner: Wie gesagt: Unsere Ressourcen sind beschränkt. Wir sind über unseren Verwaltungsrat politisch vernetzt, arbeiten mit dem Verband Swisscleantech zusammen und engagieren uns in verschiedenen anderen nationalen und internationalen Netzwerken. So sind wir bei der Partnership for Carbon Accounting Financials dabei. Das sind über 50 Banken, die sich dazu verpflichten, innerhalb von drei Jahren ihr Geschäftsmodell dem 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens anzupassen.

ZEIT: Sind Sie dort die einzige Schweizer Bank?

Rohner: Ja. Federführend sind die Niederländer, allen voran die Großbank ABN Amro. Es ist wie so oft: Die EU wird bei der Klima-Regulierung des Finanzmarkts vorausgehen, und die Schweiz wird erst dann reagieren, wenn der Druck aus dem Ausland zu groß ist.

ZEIT: Herr Rohner, welchen Luxus leisten Sie sich eigentlich persönlich?

Rohner: Ein Segelboot am Neuenburgersee. Und im

vergangenen Jahr habe ich mir nach 20 Jahren ein neues Velo gekauft, mit dem ich jeden Morgen an den Bahnhof fahre.

Das Gespräch führte **Matthias Daum**

Mit dieser Folge endet unsere Serie »Über Geld spricht man nicht«. Alle Interviews können Sie hier nachlesen: www.zeit.de/serie/ueber-geld-spricht-man-nicht



»Die erste Großbank, die ihr Geschäftsmodell nachhaltig umbaut, wird die große Gewinnerin sein«, sagt Martin Rohner