



Foto: Fotolia

Sava Dalbokov

## Good Bank vs. Bad Bank: stinkt Geld wirklich nicht?

Der Begriff „Bad Bank“ (auch Abwicklungsbank genannt) hat seit 2008 an Bekanntheit ziemlich gewonnen. Damit sind spezialisierte Finanzinstitute gemeint, die meistens mit staatlicher Unterstützung notleidende Kredite, Wertpapiere oder sonstige finanzielle Forderungen von einer oder mehreren Banken übernehmen – mit dem Ziel, die Bank(en) zu sanieren und einen noch größeren Schaden für die Wirtschaft zu vermeiden. Was die öffentliche und oftmals politische Wahrnehmung der Branche betrifft, hat „Bad Bank“ eine ganz andere Bedeutung erlangt: die meisten Banken sind böse, egal wie die Qualität ihrer Bilanzen aussieht. Nachfolgend möchte ich einige Aspekte des „guten“ und „bösen“ in Wirtschaft und Banken beleuchten.

Über Beruf und Berufung oder wie viel Gewinnorientierung braucht die Welt?

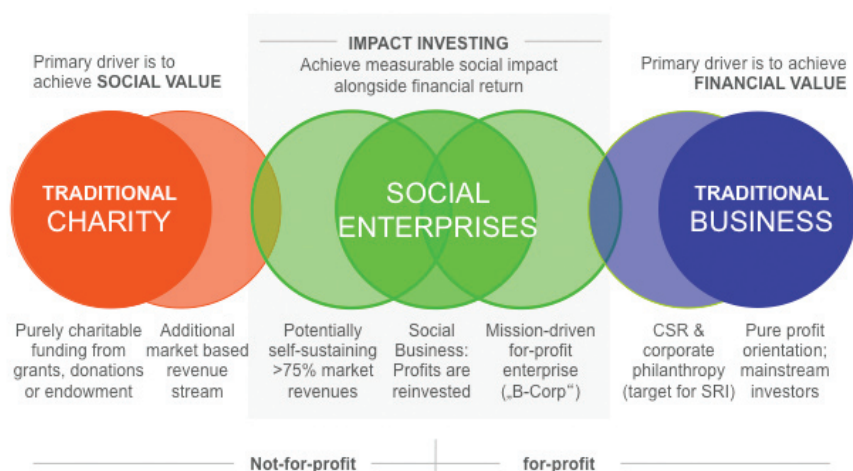
Vereinfacht gesagt, geht es in der (mehr oder weniger) freien Marktwirtschaft hauptsächlich ums Geldverdienen – das ist die traditionelle Ansichtswiese nicht nur bei Banken. Wenn ein Gewinn entsteht (oder zukünftig entstehen soll), so können auf dieser Basis zum Beispiel weitere Firmen und Arbeitsplätze geschaffen, Infrastrukturinvestitionen vorgenommen und positive soziale Entwicklungen unterstützt werden.

Es können aber auch Umweltverschmutzung oder soziale Ungleichgewichte entstehen. Die Behandlung von „Externalitäten“ (wie Ökonomen diese Nebeneffekte der marktwirtschaftlichen Tätigkeiten auf unbeteiligte Dritte bezeichnen) ist überwiegend eine Aufgabe für die öffentliche Hand (z.B. über Regulierung) und gemein-

nützige (sogenannte „non-profit“) Organisationen, vor allem um Defizite der Marktwirtschaft zu korrigieren. Das wird oft mit dem Begriff „social / sozial“ (also für das allgemeine Wohl) bezeichnet.

Diese Dichotomie „kommerziell“ (= Beruf für Geld) vs. „sozial“ (= Berufung für die Mission) wird auch verwendet, um die Geschäftsmodelle und Existenzmotive von Organisationen zu differenzieren. In diesem Kontext ist „Social

### The business model spectrum revisited



Source: Adapted from J. Kingston Venturesome, CAF Venturesome, and EVPA.



Quelle: <http://www.csrambassadors.com/corporate-social-responsibility-csrambassadors/triple-bottom-line/>

entrepreneurship“ eine Art Hybridmodell, wo marktbasierende Ansätze primär zur Lösung von sozialen Problemen eingesetzt werden (siehe Abbildung auf Seite 23).

Es gibt auch andere Konzepte, um die wirtschaftlichen und sozialen Aspekte einer Organisation gesamthaft zu betrachten. In den letzten Jahren wird „Nachhaltigkeit“ als Überbegriff dafür verwendet. Um das ein wenig herunterzubrechen, finde ich den „Triple Bottom Line“-Ansatz gut passend. Bei dieser Betrachtungsweise geht es darum, neben den wirtschaftlichen Ergebnissen („profit“), auch die Effekte für die Menschen („people“ oder die soziale Dimension) und die Umwelt („planet“ oder die ökologische Dimension) bei der Formulierung und Verfolgung von Unternehmenszielen zu berücksichtigen (siehe Abbildung oben).

Inspiziert vom Nachhaltigkeitsgedanken, entsteht immer mehr Momentum in der Wirtschaft, „triple bottom line“-Aspekte in Geschäftsmodellen oder Produktangeboten zu inkorporieren. Als Beispiele möchte ich die Gemeinwohlökonomie-Bewegung in Österreich (<https://www.ecogood.org/de/>), sowie der wachsende Anteil von regionalen und Bio-Produkten im Sortiment der heimischen Einzelhandelsketten erwähnen. Auf die Finanzbranche werde ich im nächsten Abschnitt gesondert eingehen.

Auch wenn Wachstumsraten, Sympathiewerte und öffentliches Interesse

an nachhaltigkeitsorientierten Angeboten kontinuierlich steigen, ist der Marktanteil von „puren“ Nachhaltigkeitsfirmen oder sozialen Unternehmen gering (Nischenpositionierung). Dies hat vor allem damit zu tun, dass die meisten Akteure relativ klein, lokal / regional tätig sind und ihre Produkte / Angebote in der Regel (deutlich) teurer sind. Viele Konsumenten sind nicht bereit oder nicht im Stande,

einen Aufpreis für sozial-nachhaltige Produkte zu zahlen: einer Internet-Umfrage zufolge ist in Europa diese Bereitschaft im globalen Vergleich noch am geringsten, wird aber grösser (siehe Abbildung unten).

Somit bleiben Leistbarkeit und Zugänglichkeit zwei wichtige Herausforderungen für die Konkurrenzfähigkeit und Massenmarkttauglichkeit der puren „Nachhaltigkeitsanbieter“.

Was die Herausforderungen für (Kredit)finanzierung von social oder sustainable entrepreneurs betrifft, sind noch nicht ausreichend erprobte Geschäftsmodelle, sowie oftmals mangelnde Größe und Eigenkapitalquellen

anzuführen. Viele dieser Initiativen befinden sich in einer Gründungs- oder frühen Phase, wo Bankfinanzierungen nicht leicht zu bekommen sind. Auch wenn das für das Image einer „guten Bank“ nicht hilft, geht es dabei darum, dass die Kreditmodelle der Banken in erster Linie auf wirtschaftlicher Nachhaltigkeit aufbauen – ökologische oder soziale Aspekte werden in diesem Modell als zusätzliche Risikofaktoren für die wirtschaftliche Stabilität sekundär mitberücksichtigt. Aber nicht nur die Bank auch jede nachhaltige Organisation braucht am Ende des Tages genügend Liquiditätsüberschüsse, um finanzielle Verpflichtungen ordentlich bedienen zu können.

### Money can't buy me love?

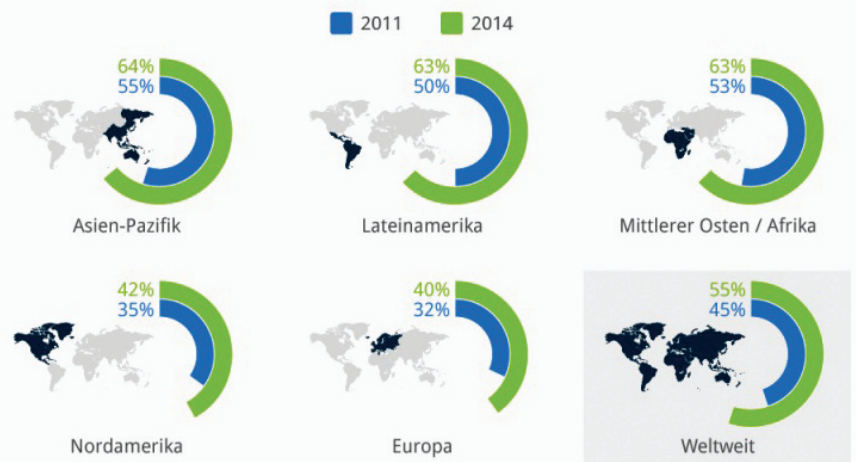
Die Nachhaltigkeitsbewegung hat die Finanzbranche nicht unberührt gelassen.

In den letzten Jahren ist eine wachsende Zahl an nachhaltigkeitsorientierten Banken entstanden, die allgemein als „social“, „ethical“ oder „alternative“ bezeichnet werden. Solche Banken könnten gewissermaßen als „Bioläden der Finanzbranche“ bezeichnet werden. Ihr Marktanteil in Europa liegt bei weniger als 2% (persönliche Schätzung).

Diese Banken fokussieren sich darauf, Menschen und Projekte mit Finanzdienstleistungen zu unterstützen, die von „mainstream“ Finanzinstituten nicht oder nur unvorteilhaft bedient werden. Dabei steht die Schaffung vom

## Nachhaltigkeit ist vielen Europäern zu teuer

Konsumenten, die für nachhaltige Produkte & Dienstleistungen einen Aufpreis zahlen würden (in %)



\* Basierend auf einer Umfrage unter 30.000 Internet-Nutzern aus 60 Ländern.  
Quelle: Nielsen

Quelle: <https://de.statista.com/infografik/2406/zahlungsbereitschaft-fuer-nachhaltige-produkte/>



sozialen / ökologischen Mehrwert und eine starke Verankerung in der (regionalen) Realwirtschaft und Gemeinschaft im Vordergrund.

Gewinnorientierung ist sekundär („Geld als Mittel, nicht als Zweck oder Wert“). Also wenn diese Banken ihre Sache richtig und aufrichtig machen, ist ihre Hauptwährung nicht Geld, sondern „sozialer Nutzen“ (oder „social impact“ wie es modern heißt). Dasselbe gilt übrigens für alle Sozialunternehmer. Mehr Informationen über diese Bewegungen kann man durch Netzwerke wie Global Alliance for Banking on Values ([www.gabv.org](http://www.gabv.org)), International Association of Investors in the Social Economy ([www.inaise.org](http://www.inaise.org)) oder European Federation of Ethical and Alternative Banks ([www.febea.org](http://www.febea.org)) finden.

Viele Großbanken werden auch mit unterschiedlichen „social banking“, „social entrepreneurship“ und „nachhaltigkeits“-initiativen aktiv und bieten relevante Finanzprodukte an. Das hat bedingt mit „corporate social responsibility“ zu tun. Es öffnen sich vielmehr interessante Geschäftschancen, da immer mehr Kunden nach ethischen und verantwortungsvollen Investitionsalternativen fragen. Daher wächst das Angebot von „fair trade“-Finanzprodukten ständig. Ich sehe das als einen sehr positiven Trend, der bestimmt anhalten und stärker werden wird.

Ich möchte mit der Geschichte der Erste Bank und Sparkassen Gruppe abschließen. Wir haben vor ungefähr 10 Jahren mit unterschiedlichen Initiativen auf dem „social banking“ Bereich begonnen. Unsere „social banking“ Aktivitäten fokussieren sich auf Österreich, Zentral- und Südosteuropa. In dieser Region wollen wir mit Finanzprodukten und begleitenden Ausbildungs- und Entwicklungsprogrammen

folgende drei Zielgruppen fördern, die in der Regel von Banken nicht so aktiv betreut werden:

- Zivilgesellschaftliche und gemeinnützige Organisationen
- Menschen, die von Armut bedroht sind
- Gründer und Sozialunternehmer

Ein Überblick über die „social banking“ Zielsetzungen und Programme unserer Gruppe sind im Artikel „Social Banking in der Erste Group“ von meinem Kollegen Günther Benischek auf S. 21 zu finden.

Wir haben mit diesen Aktivitäten noch vor der Finanzkrise von 2008 begonnen, seitdem haben wir sie verstärkt. Wir hatten einen zentralen Beweggrund: in Anlehnung an unseren Gründungsauftrag, neue Chancen für wirtschaftliche und soziale Inklusion zu schaffen.

In einem der Dokumente aus unserer Gründungszeit vor bald 200 Jahren stand, dass „in dem Bezirke, wo eine Sparkasse besteht, weit weniger Arme geben wird“. Ich sehe in unserem Geschäftsmodell als „normale“ Bank einiges von den Elementen der heutigen social banks: wir sind regional verankert, fokussiert auf die Realwirtschaft und reinvestieren einen Teil unserer Gewinne in die lokale Gemeinschaft.

Wenn wir heute als Banken, Wirtschaft und Gesellschaft es weiterhin schaffen, Mensch, Umwelt und Entwicklung nachhaltig zu vereinigen, brauchen wir uns weniger Gedanken darüber machen, wer gut und wer böse ist. Oder anders gesagt: Geld stinkt wirklich nicht, es kann lediglich zur



**Sava Dalbokov,**  
MBA

**Vorstandsmitglied der  
Steiermärkische Bank  
und Sparkassen AG,  
Graz**

Stärkung und Verbreitung sozialer und wirtschaftlicher Prozesse beitragen.

Ob positiv oder negativ, liegt in unserer Hand -- zum Beispiel mit unserer Spenden-App „Hilfreich“.

*Autor:*

Sava Dalbokov (43) ist seit Oktober 2010 Mitglied des Vorstandes der Steiermärkische Bank und Sparkassen AG in Graz mit strategischer Verantwortung für die Aktivitäten der Bank in der Balkanregion. Frühere Stationen in seinem 20-jährigen Bankwerdegang umfassen: Gründungs-CEO von good. bee, einer „social banking“ Initiative der Erste Group für Zentral- und Südosteuropa, Vorstandsvorsitzender von Erste Bank Serbien, sowie Mitglied des Vorstandes von Erste Bank Kroatien. Sava hat Betriebs- und Volkswirtschaft sowie Finanzen an der University of Massachusetts in Boston, USA studiert und absolvierte dann das gemeinsame MBA-Programm (International Business) der University of South Carolina und der Wirtschaftsuniversität Wien. Er ist verheiratet, hat eine Tochter und zwei Söhne. In der Freizeit spielt er gerne (und nicht so gut) Fußball, sowie Pop / Rock Musik in einer Amateurband mit Bankkolleginnen und -kollegen. Überzeugter Unterstützer von social entrepreneurs.



**Hilfreich!**  
Gemeinsam die Welt verändern.  
Mit der Spenden-App.

[hilfreich.sparkasse.at](http://hilfreich.sparkasse.at)