

# Was wurde aus der Ökobank?

Hans-H. Münkner, Marburg, zusammen mit Bernd Steyer, Freiburg,  
Vorstandssprecher der OEKOGENO eG

**im Interdisziplinären Seminar (ISEM) an der Universität Marburg,**

am 23. 01. 2012, 18.30 bis 20.00 h in Marburg

## Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird nachgezeichnet, wie die Ökobank eingetragene Genossenschaft (eG), die nach dem Motto „Nehmt den Banken das Geld weg“ 1988 als eine Bank der Bewegung ihren Betrieb aufnahm und Bewegung in die Friedens-, Anti-Atomkraft-, Ökologie- und Frauenbewegung brachte. Es wird untersucht, warum dieses Projekt scheiterte. Nach einer Übersicht über die Entstehung aus dem Verein der Freunde und Förderer der Ökobank e.V. mit seinem erstaunlichen Erfolg, bei 12.000 Menschen ca. 7,2 Millionen DM einzusammeln, werden Aufbau und Struktur, Leitbild, Ziele, Zweck und Unternehmenskonzept dieser ethisch-ökologischen Vollbank in der Rechtsform der eG präsentiert. Es folgt eine Analyse der Ursachen für das Scheitern der Ökobank: Probleme des Missverhältnisses von Produktivität und Kosten der Verwaltung, disproportionales Wachstum von Geschäftsvolumen und Eigenkapital, überschätzte Risikotragfähigkeit. Die Gründe für das Scheitern einer Fusion mit der Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken (GLS Bank) eG, Bochum, werden dargelegt.

Ein weiterer Abschnitt behandelt Verfahren und Folgen der Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken und zeigt, wie das Bankgeschäft aus der Ökobank herausgelöst und an die GLS Bank verkauft wurde und was aus der verbleibenden „Muttergenossenschaft“ ohne Bankgeschäft, unter neuem Namen, aber mit ihren 21.000 Mitgliedern und deren Restguthaben geworden ist, nämlich eine neue Genossenschaft mit dem Namen „OEKOGENO eG“, die verschiedene neue Konzepte ausprobiert.

Es folgt ein Kurzporträt der GLS Bank eG und ein Ausblick auf die Chancen des ethisch-ökologischen Banking in Deutschland in seinem Bemühen, „aufgeklärtem Geld eine politische Heimat zu geben“ und den Einlegern von Kapital Bewusstsein für die Hebelwirkung von Finanzanlagen für die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen zu vermitteln. Es werden Wege gesucht, wie ein beträchtliches Kapitalvolumen von Anlegern, die eine nachhaltige Geldanlage suchen und der Bedarf im Öko-/Bio-Bereich entstehender Risikokapital nachhaltige Geldanlage suchender innovativer Unternehmen zusammengeführt werden können.

## 1 Einführung

Anfang der 1980er Jahre engagierten sich Millionen von Menschen für eine lebenswerte, friedensfähige Umwelt. Sie bildeten eine unübersehbare politische Macht. In einer Broschüre aus dem Jahr 1984 mit dem Titel: „**Die Ökobank. Die Bank, die endlich Bewegung in die Bewegung bringt**“, wird in mitreißender Argumentation für eine eigene Bank der Ökologiebewegung geworben. Im Folgenden werden einige Gedanken aus dieser Broschüre zusammengefasst. Auch Alternative und Friedensbewegte haben Konten. 1982 hielten private Haushalte 600 Mrd. DM in Bar- und Spareinlagen bei deutschen Banken. 2 Millionen Menschen, die für einen Wertewandel eintreten, bilden eine Gegenmacht, an der keine Politik vorbeikommt.

Es entstand eine paradoxe Situation: Während sie demonstrierten, arbeitete ihr Geld auf den Konten großer Banken z. B. für die Rüstungsindustrie. Sie finanzierten mit ihrem Geld, was sie politisch bekämpften und abschaffen wollten: Atomkraftwerke, Startbahnen, Wohnsilos, Panzer, Streumunition und Raketen. Unabhängig von der strategischen Absicht der wirtschaftlichen und politischen Entscheidungsträger war das faktische Ergebnis ihres Handelns, dass Banken in menschenfeindliche Großprojekte und Rüstungsgüter investierten.

Das gleiche Spiel ist auf globalem Niveau zu beobachten: Finanzinvestoren und Hedgefonds spekulieren mit Milliardensummen – den akkumulierten Beiträgen der Arbeitnehmer in Renten- und Pensionsfonds. Dabei geht es nicht darum, Projekte zu realisieren sondern darum, kurzfristig Geld zu verdienen, ohne Rücksicht auf Ziele und Bestand der Unternehmen, in die investiert wird. Viele Pensionsfonds entziehen sich vollständig der Kontrolle ihrer Eigentümer – der Gehaltsempfänger. Nach Schätzungen aus dem Jahr 2002 betrugen die Guthaben der Arbeitnehmer in Pensions- und Rentenfonds weltweit ca. 11 Billionen US\$, etwa ein Drittel des weltweit verfügbaren Kapitals. Nach Recherchen des Committee on Workers' Capital (CWC) dienen ca. 40 % des Kapitals an der New Yorker Börse dem Ziel der Renditemaximierung (Jeantet 2010, S. 24, 25).

Dass es auch anders geht, zeigt das CWC, in dem es solche Unternehmen, die unerwünschte Praktiken anwenden, als Empfänger von Investitionen der Renten- und Pensionsfonds ausschließt. Auch in Europa gibt es Pensionsfonds, die sorgfältig mit „Arbeitnehmerkapital“ umgehen und bei Geldanlagen auf Ziele der Empfänger, wie Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit achten. Z. B. Metall Rente in Deutschland und Folksam in Schweden.

In Flugblättern der Anti-Atomkraft-Bewegung und Friedensbewegung wurde unter dem Slogan „**Nehmt den Banken das Geld weg**“ gefragt: *Sind Sie damit einverstanden, was Atom- und Rüstungsindustrie mit Ihrem Geld macht?* (Berger 1998 in: GeMUT 1989, S. 11). Kann es gelingen, die Rüstungsfinanzierung durch Abhebung von Sparguthaben bei Banken zu boykottieren? Der Kampf gegen Atomkraftwerke zeigte Erfolge und erzeugte politischen Gegendruck mit wirtschaftlichen Folgen. Heute ist in Deutschland die Investition in Atomkraftwerke kaum noch ein Geschäft.

In einem Beitrag mit dem Thema „Ökobank und Bankenmacht“ (ÖK Nr. 29, Juni 1997, S. 5-6) wird ausgeführt, dass 84 % der Stimmrechte auf Hauptversammlungen von Aktiengesellschaften von Banken im Namen ihrer Anleger wahrgenommen werden. Vertreter dieser Banken entscheiden mit über die Investitionssteuerung und nehmen Einfluss auf die Auswahl der Führungskräfte.

Durch Privatisierung der Altersvorsorge haben die ohnehin schon mächtigen Investment- und Pensionsfonds als Kapitalanleger weiter an Einfluss gewonnen. Wichtige Maßnahmen zur Einschränkung der bisher weitgehend unkontrollierten Machtballung in den Händen weniger Personen wäre die Beschränkung der Höchstzahl von Aufsichtsratsmandaten einer Person auf z. B. maximal fünf und die Verhinderung des nahtlosen Übergangs vom Vorstand in den Aufsichtsrat. Wichtig ist ferner die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen wie z. B. das Stromeinspeisegesetz für die Förderung regenerativer Energien und das Kreislaufwirtschaftsgesetz für die umweltverträgliche Stoffentsorgung. Hinzukommen müssten Berichts- und Informationspflichten der Unternehmen über ihre Investitionen und Beteiligungen. Die Ökobank bot ein Maximum an Transparenz und Information über ihre Geschäftspolitik: Kein Geld für Rüstung, Umweltzerstörung und Rassentrennung Die Einleger konnten selbst entscheiden, für welche Projekte ihr Geld angelegt wird.

## 2 Die Ökobank eG

*„Keine Bank wie jede andere?“*

*Eine Bank wie jede andere?“*

(Deml et al, 1996, S. 41).

Anfang der 1980er Jahre entstand bei Mitgliedern der Friedensbewegung, der Anti-Atomkraft-Bewegung, bei ApartheitsgegnerInnen und Kritikern menschenrechtsfeindlicher Regime die Idee, eine Bank der Bewegung zu gründen. 1984 schlossen sich 16 Mitglieder der ersten Stunde in einem Verein der Freunde und Förderer der Ökobank e.V. (Ökobankverein) zusammen. Keimzelle war die Krebsmühle in Oberursel, eine 1978 von der Arbeiterselbsthilfe (ASH) Frankfurt erworbene alte Mühle und Großbäckerei die in einen Antiquitätenhandel umgewandelt worden war. Der Ökobankverein bewegte bis 1987 12.000 Menschen dazu bewegte, 7 Mio. DM als Startkapital für die Ökobank aufzubringen.

Die Bankbranche war wenig begeistert über die „Turnschuhbanker“. Im Mai 1988 öffnete die Ökobank eG mit einem Eigenkapital von 7 Mio. DM. Drei Jahre später betrug ihr Bilanzvolumen 120 Mio. DM. Sie hatte 43 Mitarbeiter, davon 50 % Frauen, 32.000 Kunden mit 50.000 Konten, 1994 ein Kreditvolumen von 88,3 Mio. DM, das 1995 auf 105 Mio. DM gewachsen war (Deml et al, 1996, S. 41).

Die Idee der Ökobank-Freunde war es, Wege zu finden, um ihr Geld so zu bündeln, dass es gemäß ihrer politischen Ziele arbeiten kann. Die Gründung einer eigenen Bank wurde als Chance gesehen, dass sich die besseren Konzepte der

Ökologiebewegung in eigener Praxis niederschlagen könnten. Inzwischen haben auch Großunternehmen verstanden, dass sich Ökologisches gewinnbringend verwerten lässt, z. B. Siemens, wo 40 % des Umsatzes auf „Grüne Technologie“ entfallen (Kunze 2011, S. 32). Die Überlegung war, dass die Protestbewegung damit beginnen muss, ihre Vorstellungen von Ökologie auch ökonomisch voranzutreiben und umzusetzen, um so sie ihre eigene kreative und politische Überlegenheit zu zeigen. So kann demonstriert werden, wie „*anders wirtschaften*“ (der Slogan der französischen *Economie Sociale*) aussieht und wirkt.

Die Ökobank sollte zu Projekten ermutigen, die von normalen Banken abgelehnt würden: Neue Vertriebsformen, z. B. Bio-Läden und Läden für den Vertrieb von Produkten aus ökologischer und menschengerechter Produktion, z. B. Fair Trade, biologischer Anbau von Nahrungsmitteln und neue Formen selbst bestimmter und selbst verwalteter Betriebe.

## **2.1 Der Verein der Freunde und Förderer der Ökobank**

Der Verein der Freunde und Förderer der Ökobank wollte den Traum von einer eigenen Bank der Alternativbewegung realisieren, ein mutiges Projekt neben der TAZ. Der Gründerkreis umfasste Anhänger der Öko- und Friedensbewegung, selbst verwalteter Betriebe, Bankfachleute und Steuerberater. Dabei spielten die Regionalgruppen und informellen Strukturen der sich entwickelnden Grünen Partei eine große Rolle. Ca. 1.000 Friedens- und Umweltgruppen, Kreisverbände der Grünen und Einzelpersonen wurden angeschrieben.

In einem „Vereinsbeirat“ arbeiteten erfahrene Personen aus den Bereichen Ökologie, Selbstverwaltung und Bankwesen zusammen. Ziel war es, das erforderliche Eigenkapital für eine Bankgründung (ca. 6 Mio. DM) aufzubringen. Die Mitgliedschaft im Förderverein kostete 5 DM pro Monat. Ein Geschäftsanteil bei der geplanten Ökobank eG betrug 100 DM, mit einer Maximalbeteiligung pro Mitglied von 1.000 Anteilen. Nach genossenschaftlichen Grundsätzen hatte jedes Mitglied unabhängig von der Höhe seiner Beteiligung eine Stimme.

Im Dezember 1985 wurde von 19 Mitgliedern aus den Bereichen der Grünen, SPD, kirchliche und gewerkschaftliche Organisationen die Vorgenossenschaft Ökobank eG i. G. gegründet, mit den Aufgaben:

- Zwei Bankleiter zu finden, die den Anforderungen des Kreditwesengesetzes (§ 33 KWG) entsprechen;
- Gründungsprüfung durch den hessischen Genossenschaftsverband;
- Aufnahme in die Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) und
- Eintragung der Genossenschaft in das Genossenschaftsregister (GemUT 1998, S. 14, 15.).

Bis Juli 1986 wurden von den inzwischen 2.200 Mitgliedern und 9.800 Treugebern (die Geschäftsanteile an der zu gründenden Ökobank übernahmen und auf ein Treuhandkonto einzahlten) 5,2 Mio. DM gesammelt. Die Zahl der aktiven Mitglieder des Ökobankvereins betrug 200. 1988 war das Kapital auf knapp 7

Mio. DM angewachsen. 10 Monate nach Aufnahme der Bankgeschäfte belief sich die Bilanzsumme der neuen Bank auf 40 Mio. DM und die Zahl der Konten auf 25.000 (GeMUT 1989, S. 104).

Mit der Ökobank sollte eine politische Heimat für aufgeklärtes Geld geschaffen werden. Zielgruppe war der politisch aufgeklärte Teil der Bevölkerung. Finanziert werden sollten die verschiedensten Objekte, um eine möglichst große Risikostreuung zu erreichen. Geplant war eine dezentrale Struktur mit regionalen Geschäftsstellen und regionalisierten Aufsichtsgremien (Ökobankverein 1984, S. 15).

Dieser Verein wurde 2001 während einer Sitzungspause der Vertreterversammlung der OEKOGENO eG in einer 10-minütigen Sitzung aufgelöst.

Im Mai 1988 begann die Ökobank eG ihre Arbeit, mit Hauptsitz in Frankfurt am Main und späteren Filiale in Freiburg (1991), einer Niederlassung in Berlin (1996) und einer Repräsentanz in Nürnberg (1996). Agenturen entstanden in Dresden, Leipzig, Halle, Bielefeld, Marburg, Magdeburg, Köln, Altenkirchen, Ludwigshafen, Stuttgart Tübingen und Würzburg. Nach wenigen Jahren war die Ökobank eG die größte Alternativbank in Europa und setzte Maßstäbe für Mitwirkungsmöglichkeiten von Mitgliedern und für eine Gewaltenteilung zwischen Politikern und Bankern (Dohmen, S. 118).

Die Vertreterversammlung bestand aus 102 Vertretern, die einen 10-köpfigen Aufsichtsrat wählten. Instrumente zur Kommunikation mit den Mitgliedern und zur Herstellung von Transparenz der Geschäftspolitik waren die Zeitschrift Ökorrespondenz (ÖK), Strategieworkshops und Regionalgruppen. Zwei Beiräte (je einer in Frankfurt am Main und Freiburg) bestehend aus jeweils 15 Fachleuten prüfte die Förderungswürdigkeit von Projekten, während die Banker die ökonomische Machbarkeit beurteilten. Lehnte ein Beirat ein Projekt ab, so konnte die Ökobank dem Projekt trotzdem Kredit gewähren, allerdings zu Marktkonditionen (Deml et al, 1996, S. 43).

Gefördert wurden

- alternative Energieformen,
- schadstofffreie/vollwertige Lebensmittel,
- umweltfreundliche Güter
- Müllvermeidung und Recycling,
- Wasser- und Luftreinigung,
- Gleichberechtigung und
- Schutz von Minderheiten.

(Deml et al, 1996, S. 44).

1995 hatte die Ökobank eG 23.000 Mitglieder.

## 2.2 Leitbild, Ziele, Zweck und Unternehmenskonzept

### Leitbild

Das Leitbild der Ökobank kann mit folgenden Stichworten umrissen werden:

- Eintreten für Emanzipation und soziale Gerechtigkeit;
- Möglichst paritätische Besetzung der Gremien;
- Infragestellung des Zinsprinzips – Verzicht der Sparer auf Zins;
- Bank als Mittler zwischen Einleger und Kreditnehmer mit hoher Verantwortung für den ethisch korrekten Einsatz des Geldes;
- Nachhaltiges Wirtschaften - damals von Vielen als „Öko-Spinnerei“ abgetan, heute allgemein anerkannte Notwendigkeit;
- Bildung von ökonomischer Gegenmacht aus den Geldern von Friedensbewegten und Umweltschützern (Dohmen, S. 118).

### Unternehmensziele

Unternehmensziele der Ökobank waren die Erbringung von Leistungen für Mitglieder (Bedarfswirtschaft) und nicht maximale Kapitalrendite (Zinswirtschaft); Streben nach einem „*optimalen Gewinnminimum*“ im Gegensatz zu shareholder value; Schaffung eines Binnenkreislaufs über Gewinn zur Erhaltung des Unternehmens hinaus, der den Mitgliedern als permanente Leistung ohne weiteres Entgelt zur Verfügung steht (ÖK Nr. 29 Juni 1997, S. 6).

Erreicht werden sollte ein zweistelliges Wachstum zusammen mit Kostensenkung (ÖK Nr. 26, Juni 1996, S. 3). Ziel war es, eine **Milliardenbank** zu werden, weil die Ökobank nur als finanzstarkes Geldinstitut wirtschaftlichen Einfluss nehmen könnte (Deml et al, 1996, S. 47).

Als **Unterziel** wurde die Erwirtschaftung des betriebswirtschaftlich notwendigen Gewinns zur Erhaltung und konsequenten Erweiterung des Unternehmens genannt (ÖK Nr. 29 Juni 1997, S. 3). Gerade dieses Ziel – das bei normalen Banken klar das Oberziel ist – **wurde verfehlt**.

### Unternehmenszweck

Zweck der Ökobank war die Förderung und Zusammenarbeit der Mitglieder auf wirtschaftlichem, ökologischem, sozialpolitischem und kulturellem Gebiet (ÖK Nr. 29, Juli 1997, S. 5), sowie die Förderung ökologischer Projekte und selbstverwalteter Betriebe durch zinsgünstige, zusätzlich nach Förderungswürdigkeit gestaffelte Kredite.

### Unternehmenskonzept

Das Unternehmenskonzept der Ökobank lässt sich aus den Quellen wie folgt ableiten:

- Verknüpfung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen.
- Zweigleisiges Fahren der Ökobank: als „normale“ Bank und als Bank zur Unterstützung bestimmter Vorhaben durch Förderzinssätze (zwischen 3,65 und 4 % mit 3 % Kostendeckungsaufschlag) (GeMUT S. 60, 61).

- Kostengünstige Organisation bei Verzicht auf Prestigeaufwendungen.
- Risikostreuung und hohe Haftungsdeckung (Ökobankverein 1984, S. 2).
- Ein Höchstmaß an Information und Transparenz.
- Bewältigung des schwierigen Spannungsverhältnisses zwischen Kompetenz und Effektivität von Stäben einerseits und breiter Beteiligung und Innovation andererseits (GeMUT 1989, S. 15).

Für die meisten Mitglieder war die Ökobank eine Brief- und Telefonbank, mit der Tendenz, sich zur Direktbank zu entwickeln (Deml et al, 1996, S. 42).

### 2.3 Ökobank Netzwerk

Neben dem Bankbetrieb errichtete die Ökobank Tochtergesellschaften und ging Kooperationen mit gleich gesinnten Verbänden ein:

- 1996: Ökonsult – Firmenkundenbetreuung
- Im gleichen Jahr Ökovision – ethisch ökologischer Aktienfonds, nach mehrjähriger Vorbereitung 1996 gestartet (ÖK Nr. 26, Juni 1996, S. 4, 5) und die Mehrheitsbeteiligung später an die Versiko AG verkauft.
- Kooperationsvertrag mit Deutsche Umwelthilfe e.V. (mit BUND und NABU), zum Aufbau einer gemeinsamen Lobby für ökologieverträgliche Umweltpolitik (ÖK Nr. 30 November 1997 S. 1).

Nach langen Verhandlungen wurde die Ökobank 1996 in die genossenschaftliche Sicherungseinrichtung des BVR aufgenommen. Vorher musste mit einer Sondergenehmigung des Bundesamtes für das Kreditwesen gearbeitet wurde (DeMUT 1989, S. 15).

1997 war das erfolgreichste Geschäftsjahr der Ökobank mit einem Wachstum von 30 % (ÖK Nr. 37, Juli 2000, S. 8).

### 2.4 Ursachen für das Scheitern der Ökobank eG

Die Krise traf die Ökobank in einer Wachstumsphase. Strukturelle Schwachstellen waren die **relativ geringe Produktivität der Verwaltung im Verhältnis zu den Kosten**, die **Qualität der Führung**, Probleme der Personalentwicklung und **mangelnde interne Kontrolle**. Bei schnellem Wachstum wuchs die interne Organisation nicht mit. Zwar wurden 1996 17 neue Mitarbeiter eingestellt, während drei ausschieden, aber der erhöhte Personalaufwand nicht durch eine erst später zu erwartende zusätzliche Produktivität ausgeglichen werden konnte (ÖK Nr. 29 Juni 1997, S. 3).

Trotz Wachstums hatte die Ökobank für ihre hohen Kosten ein zu kleines Volumen. Nach Auskunft eines Insiders zeichneten sich die strukturellen Probleme und nicht mehr beherrschbaren wirtschaftlichen Risiken bereits Mitte der 1980er Jahre ab, blieben aber ohne Konsequenzen für die Verantwortlichen. Im Nachhinein beklagt ein Insider das Fehlen von Unternehmerpersönlichkeiten mit hoher sozialer und ökologischer Energie in Vorstand und Aufsichtsrat. Ferner das Fehlen einer klaren Trennung von ethischer und betriebswirtschaftlicher Risiko-

überwachung (controlling) und fehlende Bereitschaft des Vorstands, Verantwortung für gemachte Fehler zu übernehmen.

Das Kreditgeschäft der Ökobank wuchs zweistellig während das Eigenkapital nur einstellig wuchs. Damit öffnete sich eine **gefährliche Schere zwischen Geschäftsvolumen und Eigenkapital** (ÖK Nr. 31, März 1998, S. 9). Geplante Maßnahmen zur Stärkung des Eigenkapitals - Ausgabe von Genussrechten und eines Eigenkapitalbriefs, der zur Abdeckung des Verlustes kreiert wurde, kamen zu spät. Zudem war die Bereitschaft, zweckgebunden und niedrig verzinst Gelder anzulegen, inzwischen offensichtlich gesunken (ÖK Nr. 19, März 1994, S. 4). Ein kritischer Beobachter aus dem inneren Kreis der Ökobank kommentiert heute: *„Die deutsche Öffentlichkeit war noch nicht reif für die Ökobank. Es gab zu wenig Kunden und Geldanlagen. Auch soziale Bewegungen wie Greenpeace haben kaum oder gar nicht Geld bei der Ökobank angelegt“*.

Problematisch war die **einseitige Ausrichtung auf Erträge aus dem Provisionsgeschäft** (Vertrieb von Anteilen an Windkraftfonds). Durch Neufassung des Stromeinspeisungsgesetzes kam es zu einem massiven Einbruch. Statt der geplanten vier Fonds konnten nur Anteile an einem Fonds teilweise verkauft werden. Das führte zu einem Ertragsausfall von 2 bis 2,5 Mio. DM. Konsolidierungsmaßnahmen hatten negative Auswirkungen auf die Qualität des Kundenservice (ÖK Nr. 37, Juli 2000, S. 1-3).

Hinzu kam eine **Überschätzung der Risikotragfähigkeit** die zu Problemen mit der Inanspruchnahme der Sicherungseinrichtung der BVR führte. Drei Großkredite an Unternehmen der gleichen Branche (Recycling) - zusammen mit einer genossenschaftlichen Zentralbank geprüft - wurden gleichzeitig notleidend. Es entstand ein Wertberichtigungsbedarf von mindestens 17 Mio. DM, ein als **„Klumpenrisiko“** bezeichneter Bankfehler (Dohmen, S. 118).

Mit Hilfe eines geschlossenen ökologischen Immobilienfonds sollten **Investitionen in das Projekt „Rommelmühle“** am Stadtrand von Bissingen finanziert werden. Dabei handelte es sich um ein mehr als 200 Jahre altes Industriedenkmal, das mit einem Aufwand von 35 Millionen DM zu einem Umweltzentrum umgebaut werden sollte. Geplant waren Wohnungen für ca. 100 Menschen, ein Gesundheitszentrum und ein Ökokaufhaus mit Restaurants. Bei einer durchschnittlichen Besucherzahl von täglich 1.500 Besuchern sollten 150 Arbeitsplätze entstehen (ÖK Nr. 29, Juni 1997, S. 6, 13; ÖK Nr. 30, November 1997, S. 8). Das alte Wasserkraftwerk sollte genutzt, eine hauseigene Kläranlage gebaut und Kraft-Wärme-Kopplung eingesetzt werden. Die Stiftung Warentest erklärte dieses Projekt zu einem der sichersten und vorbildlichsten Fonds. Geboten werden sollte Wohnen, Arbeiten und Gesundheitsvorsorge unter einem Dach. Auch dieses Projekt geriet bei der Umsetzung in eine Krise.

Im Jahr 2000 wurde ein Kooperationsvertrag mit der GLS Bank eG als beste Lösung gesehen, trotz langer Verhandlungen und Wahl von Vorstandsmitgliedern aus der GLS Bank in den Vorstand der Ökobank kam eine Kooperation oder Fusion mit der GLS Bank nicht zustande. Die Idee einer neuen integrierten Gesamtbank von Ökobank und GLS Bank als Ausweg und zugleich als Schritt



nach vorn (ÖK Nr. 37 Juli 2000, S. 1-3) ließ sich nicht realisieren. Sie scheiterte an den Unterschieden in der Unternehmenskultur und der Zusammensetzung der Mitgliedergruppe: Die Ökobank mit ihren basisdemokratischen Strukturen mit Beiräten, Strategieworkshops und Regionalgruppen, die GLS Bank als „Vorstandsbank“; die Ökobank mit Mitgliedern aus verschiedenen Protestbewegungen, selbst verwalteten Betrieben und den Grünen, die GLS Bank mit ihrer starken Ausrichtung auf anthroposophisches Gedankengut. Da die Ökobank eine doppelt so hohe Mitgliederzahl hatte wie die GLS Bank, fürchtete diese, von der Ökobank „gekapert“ zu werden. Auch die basisdemokratischen Strukturen der Ökobank wurden von der GLS Bank mit Misstrauen betrachtet (Dohmen, S. 119).

Dennoch wurden Thomas Jorberg (GLS) und Alfred Kowallik (BAG) am 18.7.2000 in den Vorstand bestellt und hatten so Gelegenheit die Bank von innen kennen zu lernen.

Die Ökobanker hätten die drei Effizienzen von Dülfer (1995, S. 275 ff.) bedenken sollen. Danach ist institutionelle Effizienz der Genossenschaftsunternehmung die Voraussetzung für Erfolg bei der mitgliederbezogenen Fördereffizienz und der entwicklungsbezogenen, sozialen Effizienz.

## **2.5 Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung des BVR**

Die Probleme der Ökobank waren ohne fremde Hilfe nicht zu lösen. Die **Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung des BVR** war mit strengen Auflagen verbunden. Eingeschaltet wurde die auf Sanierung von Genossenschaftsbanken spezialisierte Bank AG Hamm, eine Tochtergesellschaft des BVR. Die BAG Hamm führte die Ökobank vorübergehend als unselbständige Tochtergesellschaft, um dann das Bankgeschäft auszugliedern und an die GLS Bank zu verkaufen. Die Ökobank blieb als selbständige Genossenschaft erhalten, mit einem Bilanzverlust von 5,4 Mio. DM, 22.000 Mitgliedern und deren Geschäftsguthaben in Höhe von 15.332.554 DM abzüglich 617.260 abgezogene Guthaben ausscheidender Mitglieder und 26.338 DM gekündigter Anteile. (Protokoll der Vertreterversammlung (VV) vom 24. November 2001, S. 12), aber ohne das Bankgeschäft und unter einem neuen Namen (zunächst Ökoband dann OEKOGENO).

Es mussten **personelle Konsequenzen auf Vorstandsebene** gezogen werden. Zwei Vorstandsmitglieder der Ökobank unterzeichneten Auflösungsverträge. Volker Viehoff schied ab 31. 05. 2000 aus und Oliver Förster ab 15 Juni 2000 (Protokoll der VV vom 24. November 2001, S. 15). Die Neubesetzung dieser Positionen brauchte Zeit. So blieb die Ökobank in der kritischsten Phase ihrer Existenz ohne Ansprechpartner auf Vorstandsebene planungs- und handlungsunfähig. Statt über Sanierungs- und Konsolidierungsmaßnahmen zu verhandeln, herrschte Unsicherheit.

Schließlich übernahmen Thomas Jorberg (Diplom-Ökonom und seit 1993 im Vorstand der GLS Bank eG), und Alfred Kowallik (Genossenschaftsbanker,

1993-1999 im Norddeutschen Genossenschaftsverband, Sanierungsexperte der Bank AG Hamm seit 1999 Leiter der Verwertungsabteilung der Bank AG Hamm) vorübergehend Vorstandsämter in der Ökobank (Jorberg: 15. Juni bis 30. September und Kowallik 13. Juni bis 31. Dezember 2000). Diese erarbeiteten zusammen mit der Sicherungseinrichtung des BVR ein Konzept, wie das Bankgeschäft der Ökobank bei Erhaltung der wesentlichen Inhalte der Ökobank in die GLS Bank integriert werden konnte. Nach monatelanger Unsicherheit wurde entschieden, dass das Bankgeschäft der Ökobank zunächst durch die BAG Hamm übernommen und ab September 2001 der GLS Bank zur Fortführung übertragen werden sollte, bei Weiterbestehen der Ökobank als Holding der Unternehmensgruppe Ö & Co. (Protokoll der Vertreterversammlung (VV) vom 24. November 2001, S.3). Darüber wurde in den Vertreterversammlungen beider Genossenschaften abgestimmt (ÖK Nr. 37, Juli 2000, S. 1-3). Die formelle Übernahme der Bankgeschäfte durch die GLS Bank erfolgte 2003 mit Übertragung sämtlicher Kundeneinlagen aber Übernahme nur der bonitätsmäßig einwandfreien Kredite (Protokoll der VV vom 24. November 2001, S. 8). Durch die Übernahme wurde die GLS Bank zur größten ethisch-ökologischen Bank in Deutschland mit einem Bilanzvolumen von 380 Mio. Euro.

### **3 OEKOGENO eG**

Die „Muttergenossenschaft“ Ökobank eG mit ihren Mitgliedern und deren Restguthaben und den neuen Vorstandsmitgliedern Burghard Flieger und Bernd Steyer bestand weiter. 2001 kam es zur Umfirmierung in OEKOGENO eG mit einer durch Austritte reduzierten Mitgliedergruppe. Zeitweise gab es täglich Kündigungen von Geschäftsanteilen im Werte von 35.000 DM (Protokoll der VV vom 24. November 2001, S. 22). Durch Auflösung des Verlustvortrags verloren die Geschäftsanteile fast die Hälfte ihres Wertes. Seit Jahren gab es keine Dividende.

Aus der Ökobank wurde über die Ökobank die OEKOGENO eG mit Sitz in Freiburg, als Muttergenossenschaft ohne Bankgeschäft, mit 21.000 Mitgliedern und deren Restguthaben. Die OEKOGENO eG darf keine Bankgeschäfte betreiben und steht unter scharfer Aufsicht von Bafin. Die OEKOGENO eG realisiert verschiedene Vorhaben, Solarfonds, Beteiligung an innovativen Unternehmen über eine Beteiligungs-GmbH und Entwicklung neuer Wohnformen (Vaubanaisie in Freiburg mit 40 Wohneinheiten und Gewerbeflächen). Nach Auffassung von Flieger (Protokoll der VV vom 24. November 2001, S. 10, 11) behielt die OEKOGENO eG drei große Potentiale mit 21.000 Mitgliedern, 10 Mio. DM Eigenkapital und dem Potenzial der in verschiedenen Gremien engagierten Mitglieder und Personen. Ihr künftiges Geschäftskonzept umfasst Provisionsgeschäfte, die Förderung des ethischen Banking und die Schaffung von Zusatznutzen für ihre Mitglieder.

Andere sehen die OEKOGENO eG kritischer als eine Genossenschaft auf dem grauen Kapitalmarkt, mit mitgliederbezogenem Versicherungsmaklergeschäft und dem Vertrieb von Solarfonds, auf der Suche nach einer neuen Perspektive

im europäischen Rahmen. Ihr Problem ist es, Mitglieder zu halten und neue hinzuzugewinnen.

Die Idee, die neue Genossenschaft mit möglichst geringen Kosten, z. B. mit einem ehrenamtlichen Vorstand zu betreiben, erwies sich schnell als undurchführbar. Das Ziel, das vorhandene Kapital im Sinne der Ökobank anzulegen, konnte nur eine Zwischenlösung sein.

## **4 Kurzporträt der GLS Bank eG**

### **4.1 Entwicklung und gegenwärtiger Stand der GLS Bank eG**

GLS Bank steht für **Gemeinschaftsbank für Leihen und Schenken**. Nach Brazda und Blisse ist die GLS Bank eG die erste sozial-ökologische Vollbank der Welt (Brazda/Blisse 2011, S. 40). Nach langen Vorbereitungen eines schon 1961 entstandenen Gründungsvereins wurde die GLS Bank eG 1974 gegründet. Damit ist sie die älteste der ethisch-ökologisch orientierten Banken in Deutschland mit Hauptsitz in Bochum und Filialen in Hamburg und Stuttgart und Niederlassungen in Berlin, Frankfurt am Main und München. Geplant ist auch eine Niederlassung in Österreich. Die Gründung gelang im zweiten Anlauf und wurde vom Westfälischen Genossenschaftsverband begleitet, nachdem man sich über das Vorurteil der Genossenschaftsverbände, dass es eine gemeinnützige Bank nicht geben könne, hinweggesetzt hatte (Brazda/Blisse 2011, S. 42).

Nach ihrer Satzung ist Unternehmenszweck die Förderung ihrer Mitglieder und deren Zusammenarbeit nicht nur auf wirtschaftlichem, sondern auch auf sozialem und kulturellem Gebiet (§ 2 der Satzung in der Fassung von 2007). Sie ist auf gegenseitige Hilfe ausgerichtet und nicht auf Gewinnerzielung für das einzelne Mitglied oder für die Genossenschaft.

Die GLS Bank eG bietet innovative Geldanlagen und Bankdienstleistungen, ist nicht auf die Erwirtschaftung maximaler Kapitalrendite orientiert. Sie nutzt ihre Rücklagen ausschließlich zur Risikovorsorge und strategischen Weiterentwicklung. 1999 hatte sie 65 Mitarbeiter und ihre Bilanzsumme betrug 329 Mio. DM. Die GLS Bank eG hält 36 % der Anteile an der GLS-Beteiligungs-AG, die Beteiligungskapital für Unternehmen (z. B. Naturkost) zur Verfügung stellt. Angeboten wird ferner die Zeichnung von Anteilen an verschiedenen Fonds, z. B. im Bereich regenerativer Energien.

Ein weiterer Teil des GLS Netzwerks ist die seit 1961 bestehende gemeinnützige Treuhandstelle e.V., eine stiftungsähnliche Einrichtung in der sieben gemeinnützige Vereine und anthroposophische Bildungseinrichtungen zusammengeschlossen sind, mit Erfahrungen in der Gestaltung von Sondervermögen und Schenkungen, Testaments- und Erbschaftsfragen.

Seit 2010 arbeitet die GLS Bank eG an der Entwicklung von Mikrofonds und errichtet ein Netz von Mikrofinanzinstituten, davon einige in der Rechtsform der eG (Brazda/Blisse 2011, S. 44).

Brazda und Blisse sehen in der GLS Bank eG ein Beispiel dafür, dass aus einer Bewegung von Menschen mit gemeinsamen Interessen (wie im Falle des *Common Bond* bei den Credit Unions) eine Genossenschaftsgründung auch im Bereich der Kreditwirtschaft erfolgreich zu realisieren und fortzuführen ist. Die ursprünglich ganz in der anthroposophischen Bewegung verankerten Organisation hat sich nicht zuletzt nach der Übernahme des Bankgeschäfts der Ökobank (2003) und der katholisch geprägten kirchlichen Genossenschaft Integra-Bank eG (2008) für den Bio-/Öko-Bereich geöffnet und ihr Selbstverständnis erweitert. Auf ihrer Website heißt es dazu: *„Heute verbindet die GLS Bank eG Kunden und Kundinnen der Wunsch, sinnvoll mit Geld umzugehen. Dies kann sehr unterschiedliche Wurzeln haben. Bei einigen anthroposophische, bei anderen nicht. Wir sehen ein breites Spektrum unterschiedlicher Motivation als wichtige Grundlage unserer Bankarbeit und freuen uns über die Bereicherung, die dadurch entsteht“*.

Rein zahlenmäßig ist die GLS mit einem Marktanteil von 0,05 % am Bankenmarkt und 0,3 % am Markt der Kreditgenossenschaften eine fast zu vernachlässigende Größe, aber mit einer Bilanzsumme von heute 2,4 Mrd. Euro (Bilanzpressekonferenz am 9.2.11) zählt sie zu den großen Kreditgenossenschaften. In der Finanzkrise erfreut sich die GLS Bank eG eines großen Zuspruchs. 2008 wurde bei der Bilanzsumme erstmals die Milliardengrenze überschritten. 2010 stand die Bilanzsumme bei 1,85 Mrd. Euro. Zwischen 2008 und 2010 wuchs die Kundenzahl von 61.000 auf 91.000 und die Zahl der Mitglieder von 15.500 auf 17.500 (Brazda/Blisse 2011, S. 40).

## **4.2 Geschäftspolitik der GLS Bank eG**

Auf der Rückseite des Umschlags des Buches von Dohmen *„Good Bank – Das Modell der GLS Bank“* schreibt Dohmen unter den Titel *„Was macht die Bank mit unserem Geld?“*: *„Am Beispiel der GLS Bank zeigt sich, dass sich Wirtschaftlichkeit und soziale Vision zu wechselseitigem Vorteil miteinander verbinden lassen“*.

Hauptmerkmal der GLS Bank ist die Transparenz ihrer Geldanlagen, durch die Kundenzeitung *„Bankspiegel“* und umfassende Kundenberatung (ÖK Nr. 37, Juli 2000, S. 4).

Die GLS Bank eG arbeitet nach dem Kostendeckungsprinzip. Einlagen werden unter Marktniveau verzinst. Jeder einzelne Anleger hat die Möglichkeit, ausdrücklich auf Zinsen ganz oder teilweise zu verzichten.

Wer bei der GLS Bank Geld einlegt, *„tut dies in erster Linie mit Rücksicht auf den Geldbedarf anderer Mitglieder und um im volkswirtschaftlichen Interesse einen Ausgleich des Gesamtetats aller Mitglieder zu erreichen“* (§ 2 der Satzung in der Fassung von 2007).

Im Einlagenbereich bietet die GLS Bank eG ein breites Angebotsspektrum: Sparkonto, Rücklagenkonto, Sparbrief, Grünes Konto, Termingeld regenerative Energien und Beteiligungsfonds.

Anleger können bei Kontoeröffnung festlegen, für welche Investitionen ihre Spareinlagen vorzugsweise vergeben werden sollen, z. B. für regenerative Energien, Gesundheit, Kultur, Bildung, ökologischer Landbau.

Für gewerbliche, ökologische, soziale, gemeinnützige, reformpädagogische und kulturelle Initiativen wird statt banküblicher Verzinsung der ausgelegten Kredite ausschließlich eine kostendeckende Umlage erhoben, die 1999 4,5 % betrug.

## 5 Ausblick

### 5.1 Trends bei der Entwicklung nachhaltiger Geldanlagen

*„Im Herbst 2008 offenbarte die Finanzkrise die zerstörerische Kraft eines Bankensystems, das sich von der Realwirtschaft abgekoppelt hat. Kurz danach sprach man wie selbstverständlich von „Bad Banks“. Inzwischen signalisiert die Verbreitung von Labels wie „Grünes Investment“, „Ethikfonds“ und „Nachhaltigkeit“, dass die Branche sich bemüht, ihr Imageproblem anzugehen; tatsächlich nachhaltiger und transparenter sind die Geschäfte nicht geworden. Für alle, die mehr von ihrer Bank erwarten als eine hohe Rendite um jeden Preis, und das sprichwörtliche „Geld regiert die Welt“ als Aufforderung zur Teilhabe begreifen, gibt es jedoch Alternativen. ... Denn mit Geld können die Bank und ihre Kunden Umwelt und Gesellschaft gestalten.“* (Klappentext von Caspar Dohmens Buch *“Good Bank – Das Modell der GLS Bank“*, Freiburg 2011.

Antje Schneeweiß (Pressesprecherin der GLS und Mitglied des Anlageausschusses der GLS Bank eG (Dolmen 2011, S. 69) konstatiert in Deutschland ein steigendes Interesse an nachhaltigen Geldanlagen, dem ein enormer Finanzbedarf für ökologische Projekte gegenübersteht, z. B. der Ausbau der Stromleitungsnetze für erneuerbare Energien. Als Kapitalquelle kommen private Altersversorgungssysteme oder Versicherungsrücklagen in Betracht. Die Frage ist, ob sich das Erfolgsmodell des Stromeinspeisungsgesetzes als Anreiz für zweckgebundene Geldanlagen auch auf andere Bereiche übertragen lässt (Schneeweiß 2010, S. 7).

In Deutschland spielen bei Privatanlegern Bankeinlagen eine große Rolle. 50 % des Geldes von Privatanlegern wird in Tages- oder Festgeld angelegt, in Sparguthaben oder Sparplänen (Schneeweiß 2010, S. 8). Aber vielen fehlt die Einsicht, dass sie mit ihren Einlagen Einfluss auf die Geschäftspolitik ihrer Bank nehmen können.

Der entscheidende Schritt, dass eine konventionelle Bank einen Ethikfilter über alle ihre Engagements legt steht noch aus. Nachhaltige Anlagemöglichkeiten werden von konventionellen Banken nicht aktiv angeboten. Darin sieht Schneeweiß ein wesentliches Hindernis für eine weitere Verbreitung nachhaltiger Geldanlagen in Deutschland. Der Großteil des nachhaltig angelegten Geldes fließt in Kredite alternativ arbeitender und kirchlicher Banken im sozialen und ökologischen Bereich (Schneeweiß 2010, S. 8). Weitere wichtige Quellen sind geschlossene Fonds zur Finanzierung ökologischer Vorhaben – insbesondere im Bereich regenerativer Energien (in Deutschland ca. 0,9 der Anlagen) (Schnee-

weiß 2010, S. 9). Die Anleger verlangen von den Banken Sicherheit, Rendite und Verfügbarkeit, mit dem Hang zur festverzinslichen Anlage (Schneeweiß 2010, S. 10).

Nach einer Studie des Instituts für Markt, Umwelt und Gesellschaft (imug) aus den Jahren 2001/2003 besteht ein großes Informationsdefizit zu Zusammenhängen zwischen Geldanlage und Nachhaltigkeit. 78,6 % der Befragten hatten keine ausreichende Information über dieses Thema. 40 % der deutschen Anleger wären an nachhaltiger Geldanlage interessiert, aber das Volumen der von deutschen Banken aufgelegten Nachhaltigkeitsfonds beträgt nur 0,8 % (Schneeweiß 2010, S. 11). Nach den spärlichen Informationen aus der imug-Studie 2001 wollen die nachhaltig gesinnten Anleger mit ihrer Anlage verwirklicht sehen: Als Negativkriterien: Keine Kinderarbeit (87 %), Rüstung (76,8 %), Tierversuche (51 %), Gentechnik (42 %). Als Positivkriterien: Umweltschutz (87 %), soziale Leistungen für Mitarbeiter (59 %), Transparenz, umfangreiche Informationspolitik (59 %), Verbraucherinteressen (55 %), Frauenförderung (45 %).

Mit 18 Mrd. Euro wird der größte Teil des nachhaltig angelegten Geldes in Deutschland in Form von Bankeinlagen gehalten (Schneeweiß 2010, S. 18). Hier gibt es inzwischen ein breites Angebot an nachhaltigen Geldanlagen bei Rentenversicherungen, Alternativbanken und kirchlichen Banken mit Ethikfilter.

**Alternativbanken, die sich verpflichten, bei der Weiterveranlagung aller Kundengelder strenge Nachhaltigkeitskriterien zu berücksichtigen**  
(Schneeweiß 2010, S. 13).

<b>Name</b>	<b>Bilanzsumme in Mrd. Euro</b>	<b>Kundeneinlagen in Mrd. Euro</b>
Ethikbank, Eisenberg	0,27	0,21
GLS-Gemeinschaftsbank eG, Bochum	1,3	1,5
Triodos Bank, Zeist Niederlande (mit Filialen in Spanien, Großbritannien, Belgien und Deutschland)	2,7	0,011 (nur in Deutschland)
Umweltbank, Nürnberg	1,5	1,2
<b>Summe Alternativbanken</b>	<b>5,77</b>	<b>2,821</b>

Dazu kommen **Kirchenbanken mit Ethikfilter**: Einlagen nachhaltiger Anleger in Höhe von 15,3 Mrd. Euro.

## **5.2 Die Rolle der Genossenschaftsbanken**

Besonders für Sparkassen oder Volks- und Raiffeisenbanken läge es auf Grund ihrer regionalen Verbundenheit und ihrer Tradition nahe, ein Nachhaltigkeitsfilter über die Weiterveranlagung von Kundeneinlagen zu legen. Eine Entscheidung, wie sie z. B. die CoopBank in England bereits in den 1980er Jahren ge-

troffen hat und die als Vorbild dienen sollte (Schneeweiß 2010, S. 19). Nachhaltigkeit bedeutet langfristig angelegtes und stabilitätsorientiertes Wirtschaften unter Beachtung des Gleichgewichts von ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung

Bei vielen Anlegern ist das Bewusstsein für die Hebelwirkung von Finanzanlagen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen noch zu gering. Viele Kunden des genossenschaftlichen Bankensystems und der Sparkassen würden Ethikfilter bei ihrer Bank begrüßen. Eine nachhaltig ausgelegte Anlagepolitik dieser Institute würde nicht nur symbolische Wirkung haben, sondern nennenswerte Kapitalmengen aus bestimmten Bereichen heraushalten und in nachhaltig wirtschaftende Unternehmen fließen lassen. Damit würden sie aus der Nische herauswachsen und zum wesentlichen Anteil des deutschen Anlagemarktes werden (Schneeweiß 2010, S. 22). Seit 2010 gibt es eine Studie über „Klimaschutz durch Kapitalanlagen – Wirkung von Klima- und Nachhaltigkeitsfonds auf deutsche Unternehmen“ (Schneeweiß 2010, S. 31).

Anders als in den Nachbarländern (England, die Niederlande) besteht in Deutschland nach wie vor mangelnde Transparenz. Die Anleger wissen nicht, wie ihre Gelder tatsächlich investiert sind. Es bestehen keine Berichtspflichten über die Anwendung der Nachhaltigkeitskriterien. Bei den Banken bleibt das entscheidende Verkaufsargument die Höhe der Provision (Schneeweiß 2010, S. 23).

Bis heute ist Nachhaltigkeit bei Finanzdienstleistern, die einseitig auf Finanzwissen ausgerichtet sind, kein legitimes Thema. Ebenso sind Nachhaltigkeitsaspekte kein Pflichtthema im Beratungsgespräch und für das Beratungsprotokoll (Schneeweiß 2010, S. 30).

Bei geschlossenen Fonds zur Umsetzung konkreter Projekte im Bereich regenerativer Energien (Windkraft-, Solar- und Biogas Anlagefonds) ebenso wie z. B. bei Fonds für bestimmte Vorhaben (z. B. nachhaltige Waldwirtschaft in tropischen Gebieten) weiß man, wohin sein Geld fließt.

Für die kirchlichen Kreditgenossenschaften ergibt sich ein Zielkonflikt zwischen Ethik und Rendite. Eigentlich dürften Kirchen nicht in die Pharmaindustrie investieren, solange diese embryonale Stammzellenforschung betreibt, weil das gegen ihre selbst formulierte Ethik verstößt (Schneeweiß in Dolmen, S. 75).

Zur Zukunft für Anlagen mit größerer Transparenz schrieb der Investor-Relations-Chef der Metro AG, Henry Gieseke 2009 im Handelsblatt:

*„Wer sich diesem Trend verweigert, wird in fünf bis zehn Jahren auf dem Kapitalmarkt nicht mehr beachtet und scheidet als Investitionsobjekt aus“.* (zitiert bei Schneeweiß 2010, S. 27).

Erstaunlich ist, dass die Kreditgenossenschaften, die sich aus ihrer Tradition und nach den internationalen Genossenschaftsprinzipien zur Sorge für die Gemeinschaft bekennen, diesen Aspekt über die allgemeine Corporate Social Responsibility hinaus weitgehend ausblenden.

**Grundsatz 7 des Internationalen Genossenschaftsbundes  
(IGB):**

***Sorge für die Gemeinschaft:***

*Genossenschaften arbeiten für die nachhaltige Entwicklung der Gemeinwesen durch Maßnahmen, die von ihren Mitgliedern gebilligt werden.*

Um das zu ändern, müssten die bestehenden Kreditgenossenschaften von engagierten Mitgliedern auf die moderne Gestaltung des Förderauftrags angesprochen werden. Soziale Energie als Gestaltungsgröße könnte so zu einer Renaissance der Genossenschaften in Krisenzeiten führen (Margareta Wolf MdB – Bündnis 90/Die Grünen, in ÖK Nr. 29, Juni 1997, S. 6). An Stelle von Gewinnmaximierung müsste dann Gewinnoptimierung angestrebt werden, unter Mitberücksichtigung von sozialen und ökologischen Zielen.

Es ist in der Tat grotesk, wenn Greenpeace und ähnliche Organisationen erfolgreich zum Boykott umweltschädigender Produkte aufrufen, während ebendiese Produkte durch Kredite aus den von ebendiesen Bürgern angelegten Spargeldern finanziert werden. Zu Recht wird ein kritischer Umgang mit Kapital gefordert. Die Globalisierung der Finanzmärkte sollte nicht als „*schicksalhafter Risiko*“, sondern auch als Chance wahrgenommen werden. Wie von der Anti-Atomkraft-Bewegung demonstriert, müssen Unternehmen durch Einforderung von umweltgerechtem und sozialverträglichem Handeln unter Rechtfertigungsdruck gesetzt werden. Die Finanzierung innovativer Projekte, darf nicht – wie in der Vergangenheit sehr oft – an Mangel von Eigenkapital zur Absicherung von Fremdkapital scheitern

Bisher fehlt die Bereitschaft konventioneller Banken zur Finanzierung sozialer und ökologischer Vorhaben ohne Maximalrenditeerwartungen. Es fehlt ein geregelter Markt für Risikokapital, der nicht von schwarzen Schafen auf dem grauen Kapitalmarkt erstickt wird (ÖK Nr. 29, Juni 1997, S. 6). Es fehlt die direkte oder indirekte Beteiligungsmöglichkeit der Bürger durch Risikokapitalbeteiligungsfonds. Risikokapital – venture capital – wird zumeist von mittelständischen, nicht börsennotierten Unternehmen und Unternehmensgründungen mit neuen Technologien zur Finanzierung von zukunfts- und chancenträchtigen Innovationen benötigt. Hier haben die alternativen Banken eine wichtige Rolle zu spielen.

Bis sie aus ihrem Nischendasein herauswachsen und Einfluss auf den Bankmarkt gewinnen, ist es noch ein weiter Weg. Ökobank und GLS Bank waren bzw. sind Winzlinge in der Bankenlandschaft mit Marktanteilen von 0,03 % des Bankenmarktes und 0,5 % des Marktes der Kreditgenossenschaften (Brazda/Blisse 2011, S. 40). International zeigt heute aber eine wachsende Zahl von



Banken mit Ethik-, Ökologie- oder Nachhaltigkeitsfilter – dass die Idee des ethisch-ökologischen Banking funktionieren kann.

Kunze (2011, S. 32) zitiert das Vorstandsmitglied der GLS Bank eG Jorberg, der 1974 als der erste Lehrling der GLS Bank seine Karriere begann, mit dem Ausspruch, dass von den drei Aspekten der Nachhaltigkeit (sozial, ökologisch, ökonomisch) der ökonomische der am wenigsten entscheidende ist: *„Das Geld ist lediglich ein Mittel zur Gestaltung, aber niemals Ziel an sich“*. ... *„Als Banker bewahre ich ja nur das Geld derer auf, die es gerade nicht brauchen, und stelle es denen zur Verfügung, die etwas Sinnvolles damit machen möchten“*. Allerdings setzt auch die GLS Bank eG inzwischen mehr Geld im Interbankenhandel ein, als in ihrem „Kerngeschäft“ – der ökologischen Kapitalanlage.

Zum Schluss noch ein Hinweis auf ein interessantes Signal aus der Genossenschaftsbewegung: Am 3. und 4. Februar 2012 findet in der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) in Montabaur eine „Auftaktveranstaltung“ zu dem Thema *„Werteorientierte Unternehmensführung“* statt. Es soll über die Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Geschäftsmodells gesprochen werden, die zu einem nicht unerheblichen Teil von einer konsequenten Werteorientierung abhängt.

Hierzu auch die Themen der Marburger Kolloquien 2006 - 2011:

*Münkner, Hans-H. und Günther Ringle (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für Genossenschaften – Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung, Bern-Stuttgart-Wien 2006.*

*Münkner, Hans-H. und Günther Ringle (Hrsg.): Alleinstellungsmerkmale genossenschaftlicher Kooperation – der Unterschied zählt, Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen 107, Göttingen 2007*

*Münkner, Hans-H. und Günther Ringle (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Aktionsfelder – Grundlagen und Fallstudien, Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, 108, Baden-Baden 2009.*

*Münkner, Hans-H. und Ringle, Günther (Hrsg.): Genossenschaftliche Kooperation – anders wirtschaften! Marburger Schriften zur genossenschaftlichen Kooperation, Baden-Baden 2012.*

## Literatur

- Berger, Michael*: Selbstverwaltete Betriebe in der Marktwirtschaft, Bielefeld 1987.
- Berger, Michael*: Die Ökobank – Eine Bank für die Bewegung, in: GeMUT (Hrsg.) 1998, S. 10-15.
- Brazda, Johann und Blisse, Holger*: Genossenschaft für Leihen und Schenken, in cooperativ, Die gewerbliche Genossenschaft, Wien, Heft 5/2011, S. 40-45.
- Deml, Max; Gelbrich, Jutta; Prinz, Kirsten; Weber, Jörg*: Rendite ohne Reue, Handbuch für die ethisch-ökologische Geldanlage, Eichborn, Frankfurt a. M. 1996.
- Dohmen, Caspar*: Good Bank – Das Modell der GLS Bank, Freiburg 2011.
- Dülfer, Eberhardt*: Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative, 2. Aufl., Göttingen 1995.
- Gemeinschaft zur Förderung Menschen- und Umweltfreundlicher Technologie, GeMUT e.V. (Hrsg.)*: 1 Jahr Ökobank – Zwischen Müsli und High Tech – Ziele, Erreichtes, Erfahrungen, Marburg 1989.
- Grosskopf, Werner; Münkner, Hans-H.; Ringle, Günther*: Unsere Genossenschaft – Idee • Auftrag • Leistungen, 2. Aufl., Wiesbaden 2012.
- Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (imug)*: Meinungsumfragen 2001 und 2003 zum Thema „nachhaltige Geldanlagen“ im Auftrag des Bundesumweltministeriums, 2000.
- Jeantet, Thierry*: Economie Sociale – eine Alternative zum Kapitalismus, Übersetzung aus dem Französischen von *Hans-H. Münkner*, AG SPAK Bücher, Neu-Ulm 2010.
- Kunze, Anne*: Die Besseren – Was wahre grüne Unternehmen von jenen unterscheidet, die sich nur als solche ausgeben, in: DIE ZEIT Nr. 1, 2011 S. 32.
- Ökobank eG (Hrsg.)*: Ökorespondenz (ÖK) Nr. 19, März 1994; Nr. 26, Juni 1996; Nr. 29, Juni 1997; Nr. 30, November 1997; Nr. 31, März 1998; Nr. 37, Juli 2000;
- Ökobank eG*: Protokoll der Vertreterversammlung (VV) vom 24. November 2001.
- Schneeweiß, Antje*: Finanzierung nachhaltiger Entwicklung, Überblick über die Situation nachhaltiger Geldanlagen in Deutschland, Heinrich Böll Stiftung, Wirtschaft und Soziales Band 9, Berlin 2010.
- Schneeweiß, Antje*: Moralischer Mehrwert, in: *Dohmen, Caspar*: Good Bank – Das Modell der GLS Bank, Freiburg 2011, S. 51- 80.
- Verein der Freunde und Förderer der Ökobank*: Die Ökobank. Die Bank, die endlich Bewegung in die Bewegung bringt. Eine Information des Vereins der Freunde und Förderer der Ökobank e. V., o. O., o. J. (1984).

# Was wurde aus der Ökobank?

Hans-H. Münkner, Marburg, zusammen mit Bernd Steyer,  
Freiburg, Vorstandssprecher der OEKOGENO eG

im Interdisziplinären Seminar (ISEM) an der Universität Marburg,

am 23. 01. 2012, 18.30 bis 20.00 h in Marburg

## Beitrag von Bernd Steyer, Freiburg

### 1 Einstieg

Ich möchte Herrn Prof. Münkner sehr herzlich für die Einladung danken, auch wenn der Gegenstand ja eher Traumata weckt. Aber, nach über zehn Jahren hat man auch die nötige Distanz entwickelt.

Da Herr Münkner in dem Referat schon umfassend das Szenario dargestellt hat, möchte ich in meinem Vortrag einen besonderen Akzent auf die Gründe des Scheiterns der Ökobank sowie auf einige Umfeldfaktoren legen.

Vorausgeschickt sei:

Ich gehöre zwar zu den Barfußpionieren der Bank, habe auch die Filiale Freiburg mitgegründet, war aber nie Angestellter der Bank, sondern im klassischen Sinn ein „ehrenamtlicher Unterstützer“. Meine Kenntnisse speisen sich daher aus den mir zugetragenen Interna, wie aus der Zeit als Mitglied des Aufsichtsrates im letzten Krisenjahr.

#### **These:**

Die Ökobank war Ihrer Zeit voraus und kam daher zu früh.

Erst heute gelingt es, die damals nicht marktkonformen Grundsätze im richtigen Kontext zu beurteilen:

- Dividendenverzicht auf die Genossenschaftsanteile
- Zinsverzicht der Anleger
- „Subventionierung“ der Förderkredite durch die Anleger

Die Finanzkrise zeigt uns heute eines mit aller Deutlichkeit: die Wertschöpfung im Produktionsprozess durch Kreditgewährung wurde zum unattraktiven Bankgeschäft, daher kreierte die gesamte Finanzdienstleistungsbranche erfinderisch hochspekulative Produkte die dazu noch als sichere langfristige Finanzplanung verkauft wurden.

Die Krönung dieses Konzeptes spiegelt die Werbeaussage: „lassen sie ihr Geld für sich arbeiten“.

Geld arbeitet nicht und dahinter verbirgt sich der Wunsch ohne Arbeit reich zu werden. Sich im wahrsten Sinne die Hände nicht schmutzig zu machen: weder durch eigene Arbeit noch durch Ausbeutung Dritter: seien es Drittweltländer mit ihren Rohstoffen oder sklavenähnliche Arbeitsbedingungen in diesen Ländern.

Aber zurück zum Thema.

**Fakt:**

**Die ÖKOBANK ist gescheitert.**

Welches waren die Gründe?

## **2 Interne Gründe**

- 2.1 Abriss der Verbindung zwischen Basis und Bank – die Gründungsgeschichte wurde nicht weitergelebt
- 2.2 Organisationsstruktur – Es gelang nicht ein jährliches Wachstum im zweistelligen Bereich zu bewerkstelligen
- 2.3 Notwendigkeit zur Größe – bedingt durch den Erfolg
- 2.4 Dadurch risikobehaftetes Kreditgeschäft
- 2.5 Jungdynamische Leitungsebene
  - (1) ohne ausreichende Erfahrung im neuen Kreditgeschäft
  - (2) ohne Krisenmanagementkompetenz
  - (3) wie keine Herkunft aus und somit Rückkoppelung zu einer Bewegung
- 2.6 Managementfehler
  - in der Risikobewertung
  - in der Kontrollaufsicht
  - in der Ausrichtung der Bank auf Zukunftsfähigkeit

## **Erklärungen**

### **2.1 Abriss Basis/Bank**

Der frühe Erfolg der Bank brachte zwei Herausforderungen: die Bewältigung der Anfragen/Aufgaben und Aufrechterhaltung des Kontaktes zur Bewegung. Da das Geschäft Vorrang hatte, wurde der Bewegung weniger Aufmerksamkeit gewidmet. Die Regionalgruppen, Kernstück der Gründungsbewegung wurden zwar weiterhin in die Arbeit der Bank eingebunden (Regionalkonferenzen und partielle Aufwertung der Gruppen, die sich hinsichtlich einer Zweigstellengrün-

derung hervortaten) aber das Phänomen Bank, die als Selbsthilfeeinrichtung startete, musste sich nicht mehr um die politische Bewegung kümmern, die sie geboren hatte.

Die Ökobank war mit ihrer Gründung der Exot im Bankensektor und damit gleichzeitig Medienliebling, die Turnschuhbanker machten Geschichte. Die Ökobank bezog sich zwar noch referenziell auf E.F Schumacher „small is beautiful“ und den Club of Rome, sandte aber weder politische Impulse aus noch pflegte sie das Umfeld aus dem sie kam.

Zwar waren die Großbanken das Feindbild, dazu trug Ihre Nazivergangenheit bei, und ihre Rolle als Finanziere von Rüstungswahn, Drittweltausbeutung und Umweltzerstörung, aber das was die Finanzbranche als Finanzkrise uns heute beschert, wurde in der Ausprägung damals nicht gesehen.

Es stellt sich also die Frage nach der Rolle von Banken im Kapitalismus. Ohne große Phantasie kann man heute den Eindruck gewinnen, dass einige Großbanken eher wie kriminelle Vereinigungen zu funktionieren scheinen, die sich nicht mehr auf das notwendige Geschäft, nämlich die Versorgung der Wirtschaft mit Kredit konzentrieren, sondern auf Spekulation.

Heute reiben wir uns verwundert die Augen, wenn konservative Think Tanks (F. Schirrmacher, FAZ) mittlerweile die Frage stellen, ob die Linke, die ja gerne die Systemfrage gestellt hat, nicht doch Recht hatte.

Die ÖKOBANK kam hier bestimmt an ihre Grenzen: Bewältigung des Wachstums, Steuerung des Geschäftes und dann noch politischer Bildungsauftrag.

## **2.2 Organisationsstruktur**

Die Organisationsstruktur der Bank hinkte der Entwicklung immer nach. Außerdem ging es hier nicht um eine klassische Bank, sondern um eine Bank, die Machtstrukturen durchbrechen wollte und Transparenz auch nach außen wie innen leben wollte. Sie gewährte eine intensive Mitsprache der Mitarbeiter, eine Mitgestaltung der Produktstruktur durch Aufsichtsrat und Beirat wie auch von VertreterInnen. Dazu kam eine Mitarbeitervertretung, die teilweise 2 Sitze im Aufsichtsrat innehatte und die auch vor kleinen „Hausrevolutionen“ nicht zurückschreckte.

Es ging eben um gelebte Demokratie, ein anderes Organisationsmodell, dass es zumindest im Bankenbereich bisher noch nicht gab. Die GLS konnte keine Blaupause liefern, da sie extrem hierarchisch organisiert und völlig unflexibel hinsichtlich dieses neuen Marktes war. Der heutige Erfolg der GLS basiert auf der Vorarbeit der Ökobank.

Die GLS existierte damals als ein anthroposophisches und recht abgeschottetes Institut, das sich selbst heute noch erschreckend unpolitisch verhält, wie auch keine gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung zulässt.

Für die Ökobank war es sinnvoll wie notwendig, motivierte junge Mitarbeiter zu suchen, die dann allerdings erst zu Ökobankern herangebildet werden mussten. Nach meiner Kenntnis wurde in der Bank extrem viel in die Fortbildung der Mitarbeiter investiert. Auch zum Verdruss von Kunden, denn häufig waren viele Mitarbeiter gleichzeitig auf Fortbildung. Auch hier zeigten sich die Organisationsfehler, die Vertretungsregelungen waren mangelhaft.

Und natürlich hat der Hype um die Bank auch zu einer gewissen Arroganz im Umgang mit den Gründern, Regionalgruppen und natürlich Kunden geführt. Das genossenschaftliche Grundprinzip: dienen vor verdienen kam in den Lebensläufen bei den wenigsten Mitarbeitern vor.

### **2.3 und 2.4 Größe und Risikokredite**

Die Ökobank hatte in den Jahren 1999/2000 weit über 100 Mitarbeiter bei einem Bilanzvolumen von ca. 435 Millionen DM. Allerdings lag die Kostenstruktur der Bank immer wesentlich über der von vergleichbaren Banken im Verband. In der Bank bildete sich bald ein interner Wasserkopf, der sich um die Verwaltung der Bank kümmern sollte, der aber nicht zur Effizienz der Abläufe beitrug. Ein Selbstverwaltungsphänomen. Die Personalkosten der Bank lagen im Vergleich mit der Umweltbank bei gleicher Personalstärke um knapp eine Million höher.

Der jährlich zweistellige Zuwachs im Passivgeschäft führte früh zur Kritik, da das Geld nicht im „Schweinesystem“ zirkulieren, sondern dem - nicht realisierbaren - Gründungsziel zugeführt werden sollten, nämlich der Nachbildung eines geschlossenen ökologischen Wirtschaftskreislaufs.

Die Erfahrung zeigte, dass die Betreuung alternativer oder ökologischer Projekte eine besondere Qualifikation in der Kreditbetreuung bedurfte. Außerdem stellte sich auch die überregionale Kreditbearbeitung als schwierig und besonders ausfallgefährdet dar.

Die Bank als ökologische Förderbank war darüber hinaus auch gezwungen, das Geld der Kunden zweckgebunden in den einzelnen Förderbereichen zu investieren. Dazu wurden von Anfang an Sparbriefe ausgegeben:

Energie, Umwelt, Frauen, Selbstverwaltung, Psychiatrie, Soziales Engagement, Projekte

Ziel war es, mit dem alternativen Geldkreislauf eine Beziehung von Geldgebern zu Projekten darzustellen, daher auch die hohe Differenzierung bei den Fonds.

Nachdem die Bank mit der Ausgabe und Platzierung der „Eigenkapitalsparbriefe“ in Höhe von 3 Millionen DM – zur Abdeckung des Gründungsverlustes – die Aufnahme in den Einlagensicherungsverband der Volks- und Raiffeisenbanken schaffte, konnte sehr bald die Devise der Milliardenbank ausgegeben werden.

Damit verbunden war aber auch das Eingehen höherer Risiken, die vermeintlich deshalb als nicht so risikoreich eingeschätzt wurden, weil fast alle Großkredite

Metakredite waren, also eine weitere Bank sich in gleicher Höhe am Geschäft beteiligte.

Nun kann man der Ökobank vieles vorwerfen, die Kredite, die Ihr letztendlich das Genick gebrochen haben, waren alle Metakredite. Das heißt die fremden Institute haben eine eigene Kreditprüfung vorgenommen, wie auch diese Kredite selbständig geführt und überwacht. Es kann also bei den entscheidenden Krediten in keiner Weise davon gesprochen werden, dass die Ökobank hier allein die Risiken falsch bewertet hat.

Nur, wenn bei der DZ Bank damals ein Kreditausfall von 15 Millionen anstand war es hinnehmbar, bei der Ökobank war es tödlich.

Die Kredite, die letztendlich den Ausschlag gaben, waren diejenigen im Zusammenhang mit einem Immobilienprojekt mit einem Bauträger, der unseriös arbeitete. Hier machte die Ökobank den Fehler zusätzlich zur Finanzierung auch einen Prospekt aufzulegen. Somit konnte sie doppelt in Haftung genommen werden, über die Insolvenz des Bauträgers und über die Prospekthaftung.

Die weiteren großen kritischen Kredite waren ausschließlich im Recyclinggeschäft. Der Fehler der Bank lag darin, dass sich ein Klumpenrisiko bildete. Auch kann eine gewisse Blauäugigkeit nicht verneint werden, denn neue Recyclingverfahren waren ein ökologisches Juwel aber andererseits funktioniert dieser Markt nicht nach normal durchschaubaren Mechanismen. Die Recyclingbranche hatte immer schon ein Geschmäckle und Tendenzen zu mafiösen Strukturen.

## **2.5 Jungdynamiker**

Die jungen dynamischen Banker die in der Wachstumsphase kamen und die mittlere Leitungsebene einnahmen, hatten so weit ich es beurteilen kann, alle keinen intensiven Bezug zu einer Bürgerbewegung, sie waren, um es platt zu sagen zunächst einmal billig. Das Personalproblem war vielleicht die größte Herausforderung der Ökobank. Einerseits war anfangs Szenenähe ein wichtiges Kriterium. Aber auch Qualifikation die sehr bald unabdingbar wurde, sicherte keine durchgängige Qualität. Es hat in der Bank sehr gemenschelt, dies ist zwar sympathisch, war aber ein durchgängiges Minenfeld.

Übrigens: diese Jungdynamiker der mittleren Leitungsebene, die alle mit an der Krise beteiligt waren, haben allesamt sofort ihre Genossenschaftsanteile gekündigt.

## **2.6 Managementfehler**

- die Risiken wurden teilweise falsch bewertet – den Hinweisen des Prüfungsverbandes nicht energisch genug nachgegangen

- es gab ein Controlling das mangelhaft umgesetzt wurde, die Betriebsabläufe wurden nicht effizient gestaltet, Teile der Ökobanker haben sich auch einfach einen schönen Lenz gemacht
- An der Zukunftsfähigkeit wurde zu wenig gearbeitet, der Hype um das Label Ökobank blendete, es wurde versäumt neue/weitere Geschäftsfelder zu definieren. Als in der Diskussion um die Einspeisevergütung das Geschäft mit den Windparks 1999 stockte und nur einer anstatt vier Fonds vertrieben werden konnte, kam noch verschärfend dazu, dass das Abschreibungsmodell steuerlich gekippt wurde, somit brachen dann die erwarteten Erträge ein.
- Außerdem wurden die Konkurrenz unterschätzt und die politischen Wurzeln vernachlässigt.

Dies ist der Innenaspekt der Krise, aber es hätte keineswegs das Ende der Bank sein müssen.

### **3 Welches waren die externen Gründe?**

- 3.1 Turnschuhbanker als Systemrevoluzzer
- 3.2 Ökobank als Genossenschaftsbank ohne Verbandsrückhalt
- 3.3 Zweierlei Maß
- 3.4 In der Krise kalte Arroganz anstelle von Solidarität
- 3.5 Verhältnismäßigkeit der Mittel

#### **3.1 Turnschuhbanker**

Die Ökobank musste von Beginn an mit verbandsinternem Genehmigungshürden kämpfen.

Die Ökobanker wurden als eine politische Bewegung gesehen, die eine Bank gründen wollte, dies war fast ein Akt der Herrschaftsbeleidigung. Und dies war und ist auch Indikator dafür, dass genossenschaftliche Selbsthilfe im Bankensektor kein lobenswertes Ziel ist. Der Volks- und Raiffeisenverband versteht sich als Gralshüter, wie aber auch als Monopolverband mit Schutzfunktion für diejenigen, die im Club sind.

#### **3.2 Verbandsrückhalt**

So fand die Ökobank selbst nach der Gründung die auch nur über politischen Druck seitens der SPD möglich wurde, keinen entsprechenden Rückhalt im Verband. Im Laufe der Jahre mit dem eintretenden Erfolg des Modells, änderte sich die Einstellung oberflächlich und es entstanden brauchbare Arbeitsstrukturen mit dem hessischen Verband.



Der genossenschaftliche Prüfungsverband ging mit der Ökobank in seinen Jahresberichten nicht zimperlich um, es wurde jedes Jahr viel bemängelt, aber es gab auch jedes Jahr das notwendige Testat, bestimmt auch da man sah, dass die Bank sich jährlich verbesserte und auf einem guten Weg war.

### **3.3 Zweierlei Maß**

Im Jahr 2000, dem Krisenjahr der Ökobank, musste die Berliner Volksbank mit ca. 1,5 Milliarden DM saniert werden, gleichzeitig wurde an die Genossinnen der Bank die jährliche Dividende in einer Gesamthöhe von 125 Millionen DM ausgeschüttet. Die Ökobankgenossinnen mussten mit knapp 5 Millionen DM Eigenkapital bluten, einmalig in der Nachkriegsgeschichte Deutschlands und niemand regte sich auf.

### **3.4 Arroganz**

Die letzte Vertreterinnenversammlung der Ökobank wurde von Genossenschaftsverband als Alibiveranstaltung organisiert. Aufsichtsrat und Vertreterinnen sollten vor der Öffentlichkeit das absegnen, was der Verband zuvor unter Einsatz von massivstem Druck erzwungen hatte.

Bedingung:

Der Sanierung der Ökobank wird nur zugestimmt, wenn das Bankgeschäft aus der Genossenschaft ausgegliedert wird und die GenossenInnen ein Drittel des Verlustes übernehmen.

Es ging dabei bewusst um die Zerschlagung einer politischen Mitgliederstruktur sowie um Abstrafung derer, die es gewagt hatten, eine ethische und transparente Bank zu gründen. Hintergrund der Zerschlagung war natürlich auch das Ziel, dass die Ökobank als Marke verschwindet, denn alle Kredite die zur Krise geführt haben, waren Metakredite und die DZ Bank hätte mit Ihrem Kreditcontrolling dann auch zukünftig in die Schusslinie geraten können.

### **3.5 Verhältnismäßigkeit der Mittel**

Heute, gerade 10 Jahre nach den Ereignissen können wir recht locker über die Summen schmunzeln, die damals noch unvorstellbar waren. Wie wir mittlerweile wissen, können Banken, absolut systemrelevant und im Rahmen ihrer Anlagestrategien in Sekundenbruchteilen diese Summen verzocken. Vielleicht würde auch heute der Genossenschaftsverband anders reagieren, zumindest geben einige Volksbanken ja wieder die Devise aus: „back to the roots“.

Auch damals waren 15 Millionen DM im Rahmen des Volksbankenverbandes peanuts - siehe Berliner Volksbank. Aber damals glaubte man noch an das System und sah im globalen Finanzgeschäft das goldene Kalb, dass weder für Raiffeisen noch Schulze-Delitzsch jemals ein Ziel war. Die Ökobank störte und hatte, da für sie das Regionalprinzip nicht galt, das Potenzial, ein lästiger Konkurrent für die Mitglieder des Clubs zu werden.

Die Sanierung der Ökobank wurde der späte Triumph der Anthroposophen, politisch still immer im Schatten der hypen Ökobank, setzte die GLS alle Forderungen durch und bekam auf dem Silbertablett eine Bank nach Ihrer Vorstellung saniert und fast kostenlos übereignet, bereinigt von allen Krediten unterhalb der Bonitätsstufe 1, sowie von politischen Projekten. Es gelang der GLS Bank sogar, dass der Verband das Kaufangebot der Triodos Bank ausschlug, die angeblich 10 Millionen DM geboten hatte.

## **4 Zusammenfassung**

### **Ein Schnelldurchlauf von 0 auf 100**

Die Ökobank startete im März 1988 mit 5 Mitarbeitern in Frankfurt am Luisenplatz.

Zu den bewährten Mitarbeitern in der Aufbauphase mussten zwei Vorstände gesucht werden, die eine akzeptierte Bankleiterlizenz hatten. Nach sehr langer Suche wurde man fündig, wurde aber nicht glücklich mit den beiden. Das Thema war in der Bank in den ersten Jahren ein Dauerbrenner und führte zu heftigen Problemen wie wechselnden Vorständen. Dies endete erst, als aus den eigenen Reihen Menschen mit Vorstandsqualifikationen herangezogen wurden. Nach drei Umzügen in 10 Jahren bezog die Bank letztendlich mit über 100 Mitarbeitern vier Etagen am Hauptbahnhof 6 in Frankfurt.

### **Intermezzo:**

Nachdem die Ökobank das Geschäftsjahr 1999 mit einem Verlust von ca. 15 Millionen beendete und keine Rettungsversuche griffen, übernahm der Genossenschaftsverband das Ruder, das Eigenkapital genügte nicht mehr den gesetzlichen Anforderungen.

Die alten Vorstände Förster/Viehoff wurden abgelöst und T. Jorberg und ein Sanierer der BAG in den Vorstand berufen. Anstelle motivierend für die Mitarbeiter zu wirken, ließ Herr Jorberg sehr schnell verlauten, dass Frankfurt geschlossen und er ca. 35 Mitarbeitern in Bochum eine Stelle anbieten würde. Nachdem er genug Einblick hatte, trat Herr Jorberg vom Vorstand zurück. Es wurde dann vom Verband ein klassischer Abwickler berufen, Herath, der im Verbandssinne alle weiteren Schritte vorbereitete.

Dies gipfelte dann in der Vertreterinnenversammlung in Neu-Isenburg im Oktober 2000

In dieser demokratischen Alibiveranstaltung wurden die Vertreterinnen als höchstes Gremium der Bank vor die Wahl zwischen Pest und Cholera gestellt. Der Aufsichtsrat war schon vorher eingeknickt und spielte mit. Das Motto war einfach, entweder akzeptiert die Versammlung die Forderungen des Verbandes, oder die Bank wird am nächsten Werktag geschlossen und alle Genossin-

nen werden in die Haftung genommen. Der Kapitalschnitt und die neue Herrschaftsstruktur wurden von der Versammlung abgesehnet. Dann wurde eine Sanierung in Aussicht gestellt.

### **Das Begleitszenario:**

Scharfe Einlasskontrollen, abgesperrte Reihen und auch zahlreiche Bodyguards einer privaten Wach-& Schließgesellschaft, angeblich war auch die Polizei alarmiert, stand im diametralen Widerspruch zu der Willfährigkeit der Altlinken, sich zur Schlachtbank führen zu lassen.

Eigentlich ging es vor allem darum, dass das oberste Gremium der Genossenschaft, die Vertreterinnenversammlung, diesem Diktat seine Legitimation gab.

Erstmals im Nachkriegsdeutschland wurden Mitglieder einer Genossenschaftsbank mit ihrer Einlage zur Kasse gebeten. Es ging um 15 Millionen DM. Zum gleichen Zeitpunkt wurde die Berliner Volksbank mit 1,5 Milliarden DM saniert und die Mitglieder dieser Volksbank erhielten noch insgesamt 135 Millionen Dividenden.

Die Inszenierung zeigte Wirkung. Die ehemals kampferprobte Linke im Aufsichtsrat und Saal hatte den Mut verloren. Absolut friedlich gingen alle Zentralkomiteebeschlüsse des Verbandes durch.

Die neu vom Volksbankenverband bestellten Vorstände versprachen dem neuen Aufsichtsrat, dass die Bank innerhalb eines Jahres wieder schwarze Zahlen schreiben würde, die Organisationsmängel könnte man schnell abstellen und dann nach vorne blicken. Nach einem halben Jahr war das Tafelsilber, der Ökoeffonds, verkauft und die Bank wurde letztendlich an die GLS quasi verschenkt.