

# Stimmen der Mitglieder

**43 Banken aus allen Kontinenten gehören aktuell der Global Alliance for Banking on Values an. Ihre Ziele, Schwerpunkte, Erfolge und Herausforderungen unterscheiden sich stark, je nach Land, in dem sie tätig sind. Sechs GABV-Mitglieder geben Auskunft über ihre aktuelle Situation.**

Interviews: Katharina Wehrli  
Übersetzung aus dem Englischen: Nicole Wulf

Die moneta-Redaktion führte schriftliche Kurzinterviews mit sechs CEOs von Mitgliedsbanken und stellte ihnen folgende drei Fragen:

1. Was sind die derzeit grössten Herausforderungen für Ihr Finanzinstitut in Bezug auf die aktuelle wirtschaftliche und politische Situation in Ihrem Land?
2. Wie entwickelt sich Ihr Institut? Sind die gesellschaftlichen und ökonomischen Voraussetzungen gegeben, dass es wachsen kann?
3. Was ist Ihre persönliche Motivation, sich als CEO für ein werteorientiertes Finanzinstitut zu engagieren?

## Australien

### Bank Australia

Damien Walsh, CEO



**1.** Wie in vielen anderen Industrienationen nimmt auch in Australien die Ungleichheit zu – die Schere zwischen den Ärmsten und den Reichsten unserer Gesellschaft geht immer weiter auf. Das hat grosse Auswirkungen auf Fragen bezüglich der Erschwinglichkeit von Wohnraum, der Jugendarbeitslosigkeit und -unterbeschäftigung sowie des sozialen Zusammenhalts.

Der Einbruch von traditionellen Branchen und neue Beschäftigungstrends, die dazu führen, dass immer grössere Teile der erwerbstätigen Bevölkerung freischaffend oder unter befristeten Kurzzeitverträgen arbeiten, stellen die

Banken vor Herausforderungen. Wir müssen das Gleichgewicht finden zwischen unserem Grundsatz der verantwortungsvollen Kreditgewährung und dem Bestreben, Menschen dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen, sei es beim Erwerb von Wohneigentum oder der Gründung eines Unternehmens.

Politisch erleben wir eine zunehmende Polarisierung bei Themen wie der Einwanderung, der Flüchtlings- und Asylpolitik sowie der Klimapolitik. Hier haben sich die Debatten erhitzt, sodass es noch schwieriger geworden ist, einen progressiven positiven Wandel herbeizuführen.

**2.** Die Bank Australia ist in den letzten zwei Jahren sehr stark gewachsen. Die gesellschaftliche Rolle der Banken war in Australien in jüngster Zeit ein viel diskutiertes Thema, und die Kultur und das Verhalten der grössten Banken des Landes standen dabei besonders im Fokus. Wir stellen fest, dass sich viele Menschen eine Bank wünschen, die ihren persönlichen Werten entspricht und die in Bereichen tätig wird, die ihnen wichtig sind. Bei den Konsumentinnen und Konsumenten, insbesondere den jüngeren,

steigt die Erwartung, dass Unternehmen höhere Ziele haben sollten, als nur Gewinne zu erzielen. Diese Menschen fühlen sich von unserer Bank angezogen.

**3.** Ein Unternehmen führen zu dürfen, das Positives bewirkt, und am Wandel der Gesellschaft mitzuarbeiten, ist ein Privileg. Es motiviert mich, dass wir die Möglichkeit haben, die Einstellung der Menschen zu Banken zu verändern. Ich möchte die Menschen dazu bewegen, sich über den Zusammenhang Gedanken zu machen, der zwischen der Wahl ihrer Bank und der Art und Weise, wie ihr Geld die Welt beeinflusst, besteht.

**Gründung** 1957 als Kreditgenossenschaft; 2011 Umwandlung zur Bank  
**Hauptsitz** Melbourne, Australien  
**Schwerpunkte** Umfassende Finanzdienstleistungen für Privatkunden und öffentliche Hand; Hypotheken; starke Kundenorientierung inkl. Mitspracherechte; erste Bank Australiens, die zu 100 Prozent ihren Kundinnen und Kunden gehört  
**Kundinnen und Kunden** 125 000  
**Mitarbeitende** 304  
**Bilanzsumme** USD 2,61 Mrd.  
<https://bankaust.com.au>

## Vancity

Tamara Vrooman, Präsidentin und CEO



**1.** Als genossenschaftliches Finanzinstitut sieht sich Vancity der Aufgabe verpflichtet, das Wohlergehen seiner Mitglieder zu fördern und tragfähige Gemeinschaften aufzubauen.

Eine der grössten Herausforderungen auf dem Weg, dieses Ziel zu erreichen, ist die Einkommensungleichheit zwischen den Generationen. Vancity hat seinen Sitz im Grossraum Vancouver an der kanadischen Westküste, einer Gegend mit hoher Lebensqualität, die in- und ausländische Investoren anzieht. Das hat dazu geführt, dass die Lebenshaltungs- und Wohnkosten nur noch für eine Elite erschwinglich sind. Die altersmässige, kulturelle und sozioökonomische Diversität der Einwohner nimmt ab, die Gemeinschaften werden weniger lebendig und stark. Es ist schwierig, talentierte Mitarbeitende zu finden, gerade

weil die Gegend eine relativ geringe Bevölkerung hat. Die Nähe zu den Vereinigten Staaten ist ebenfalls eine Herausforderung. Da die USA unser wichtigster Handelspartner sind, kann die gegenwärtige Instabilität und die innere Spaltung des Landes einen grossen Einfluss auf uns haben. Kanada hat einen starken Zustrom von Flüchtlingen und Einwanderern aus aller Welt, und wir müssen daran arbeiten, ein Gleichgewicht zwischen dem Erhalt unserer eigenen Identität, der Beseitigung von Ungleichheit und der Schaffung von Chancengerechtigkeit zu finden.

**2.** Wie alle GABV-Mitglieder und als Kreditgenossenschaft, die im Besitz ihrer Mitglieder ist, streben wir kein Wachstum um des Wachstums willen an: Wir bemühen uns um ein Wachstum, das den Bedürfnissen unserer Mitglieder entspricht. Diese Bedürfnisse nehmen zu, denn unsere Mitglieder stehen vor Herausforderungen wie unerschwinglichem Wohnraum, Unterbeschäftigung, hohen Lebenshaltungs- und Unternehmensgründungskosten sowie der wachsenden digitalen Kluft. Wertebasierte Finanzinstitute wie Vancity, die sicherstellen, dass das Kapital dort eingesetzt wird, wo am meisten Gutes damit getan wird, sind notwendiger und gefragter denn je. Leider fliesst Kapital nicht von selbst dorthin, wo es eine positive Wir-

kung haben kann. Ohne Intervention kumuliert es sich bei jenen, die bereits viel davon haben, wodurch die Ungleichheit steigt.

**3.** Ich stamme aus einer Arbeiterfamilie und aus einem Umfeld, in dem viele der Dinge, die wir als selbstverständlich betrachten – Nahrung, Wohnung, Kleidung, Schulbildung –, hart erkämpft werden mussten. Ich habe selbst erlebt, was eine unterstützende Gemeinschaft, die niemanden ausschliesst, leisten kann, wenn zusammengearbeitet wird. Ich habe auch gesehen, was passiert, wenn die Gesellschaft nicht für das Gemeinwohl, sondern für das Wohl einiger weniger arbeitet – wer nicht zu den Nutzniessern gehört, wird seinem Schicksal überlassen und zahlt die Rechnung. Aus diesem Grund habe ich es mir zur Aufgabe gemacht, herauszufinden, wie sichergestellt werden kann, dass Geld, Finanzkraft und Kapital dahin fließen, wo sie am meisten bewirken und am meisten Menschen zugutekommen.

**Gründung** 1946

**Hauptsitz** Vancouver, Kanada

**Schwerpunkte** Kreditgenossenschaft; umfassende Finanzdienstleistungen für Mitglieder; Förderung der lokalen Wirtschaft; Entwicklung von sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltigen Gemeinschaften

**Mitglieder** 509 000

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** 2600

**Bilanzsumme** USD 14,3 Mrd.

[www.vancity.com](http://www.vancity.com)

## Banco FIE

Andrés Urquidi, CEO



**1.** Die grössten Herausforderungen sind zweifellos das schwierige regulatorische Umfeld mit einer vorgeschriebenen Kreditquote für bestimmte Sektoren, mit Obergrenzen für Kreditzinssätze und Untergrenzen für Sparzinssätze – und der daraus entstehende Druck auf die Zinsmargen der Banken.

Sie haben Anpassungen unseres Geschäftsmodells erfordert. Daraus ergibt sich die zusätzliche Herausforderung, unsere administrativen Abläufe effizienter zu gestalten und unsere Erträge zu diversifizieren – durch verschiedene Projekte und den intensiven Einsatz von Technologien. Dies stellt grosse Anforderungen an das Change-Management. Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass der Wandel im Einklang mit den Unternehmenszielen der Bank erfolgt.

**2.** Die Banco FIE ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Die Bilanzsumme ist seit Ende 2012 um 75 Prozent gestiegen, das Gesamtportfolio um 78 Prozent, die Einlagen um 86 Prozent und das Eigenkapital um 71 Prozent. Das Produkt- und Dienstleistungsangebot der Bank wurde massiv erweitert, ebenso das Filialnetz und die Kanäle, über welche

die Kundinnen und Kunden mit der Bank interagieren können, und zwar mit dem Ziel, Finanzdienstleistungen auch in ländlichen Gegenden und breiteren Bevölkerungsschichten zugänglich machen. In Einklang mit der Strategie, umfassende Bankdienstleistungen anzubieten, hat die Bank auch neue Marktsegmente erschlossen.

Die bolivianische Wirtschaft hat in den letzten Jahren ein starkes Wachstum erlebt. Dank dieser Tatsache war das Umfeld für die von der Banco FIE geförderten wirtschaftlichen Aktivitäten vorteilhaft. Eine stärkere Regulierung sowie ein Abkühlen der Konjunktur durch den Nachfrage- und Preisrückgang bei den Rohstoffen, die für die bolivianische Wirtschaft eine zentrale Rolle spielen, werden sich in den kommenden Jahren zweifellos nachteilig auswirken. Dies bedeutet aber noch nicht, dass die Bedingungen schlecht sein werden, denn

der bolivianischen Wirtschaft wird weiterhin ein im regionalen Vergleich überdurchschnittlich starkes Wachstum prognostiziert.

**3.** Ich arbeite seit 17 Jahren für die Banco FIE. In dieser Zeit hat es mich immer wieder begeistert, zu sehen, dass sich hinter den Zahlen eine Wirkung verbirgt, dass sich die Finanzdienstleistungen, die wir erbringen, in

Wachstum, Entwicklung und einer besseren Lebensqualität unserer Kundschaft niederschlagen. Es ist eine sehr schöne Aufgabe, für eine Bank zu arbeiten, deren Geschäftsmodell nicht nur auf wirtschaftlichem Erfolg, sondern auch auf sozialen und ökologischen Aspekten beruht und die eine Wirkung auf die Realwirtschaft hat, indem sie Unternehmen verschiedener Grösse und aus unterschiedlichen Regionen und Sektoren unterstützt.

**Gründung** 1985 als Non-Profit-Organisation; 2010 Umwandlung zur Bank  
**Hauptsitz** La Paz, Bolivien  
**Schwerpunkte** Mikrofinanzierungen vor allem im Agrarsektor; finanzielle Integration der ländlichen Bevölkerung; umfassendes Filialnetz; Hypotheken; Sparangebote  
**Kundinnen und Kunden** über 1 Million  
**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** 3550  
**Bilanzsumme** USD 1,49 Mrd.  
[www.bancofie.com.bo](http://www.bancofie.com.bo)

Mongolei

## Xac Bank

Bold Magvan, CEO



**1.** Der instabile Bergbausektor, der häufigen Preisschocks bei Rohstoffen ausgesetzt ist, die unbeständige und marktverzerrende Politik der Behörden unserer noch äusserst jungen Demokratie und die zunehmende Ausbreitung der Wüste sind die bedeutendsten Herausforderungen, die von äusseren Faktoren ausgehen. Zwischen 2012 und 2016 verlangsamte sich das Wirtschaftswachstum aufgrund noch nie da gewesener Einbrüche von 12,3 Prozent auf 1,0 Prozent. Trotz des schwierigen Umfelds hat die Xac Bank ihre Bilanzsumme auf eine Milliarde US-Dollar erhöht, und die Eigenkapital-

rendite ist seit 2012 auf einem Niveau von durchschnittlich 16 Prozent stabil.

Die grösste Herausforderung für die Xac Bank besteht folglich darin, ihren Marktanteil zu erhöhen, indem sie ihre Stärken nutzt: eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, Transparenz und Offenlegung, fortlaufend optimierte Strategien, ein starkes Risikomanagement, eine solide Kapitalbasis, eine diversifizierte internationale Aktionärsstruktur, eine ausgezeichnete Liquidität und eine hohe Glaubwürdigkeit.

**2.** In den letzten fünf Jahren zeichnete sich die Bank durch starke Eigenkapital- und Liquiditätspositionen von durchschnittlich 18 Prozent beziehungsweise 40 Prozent aus. Unsere Risikoabdeckung lag während des zweistelligen Wirtschaftswachstums in den Jahren 2012 bis 2013 weit über hundert Prozent. Als sich das Wachstum in den Jahren 2014 bis 2016 von 7,9 auf 1,0 Prozent abkühlte, betrug sie noch immer 92 Prozent. Um sich gegen unvorteilhafte gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedingungen zu wappnen und neue Chancen zu ergreifen,

fokussiert die Bank auf Investitionen in Human Resources und Informationstechnologien. Diese sind das Rückgrat unseres nachhaltigen Wachstums – gerade angesichts der Tatsache, dass die Wachstumsprognose für die kommenden drei Jahre derzeit bei drei bis acht Prozent liegt.

**3.** Meine Motivation besteht darin, Einzelpersonen sowie Kleinunternehmen und KMU bei der Abdeckung ihrer unterschiedlichen finanziellen Bedürfnisse zu unterstützen. Finanzdienstleistung unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Auswirkungen anzubieten, ist eine Herausforderung und bedarf ständiger Innovation und Kreativität.

**Gründung** 2001  
**Hauptsitz** Ulaanbaatar, Mongolei  
**Schwerpunkte** Mikrofinanzierungen; umfassende Finanzdienstleistungen für Privatpersonen und Unternehmen; grosses Filialnetz; Organisation und Sponsoring von ökologischen, sozialen und kulturellen Projekten  
**Kundinnen und Kunden** 500 000  
**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** 1430  
**Bilanzsumme** USD 975 Mio.  
[www.xacbank.mn](http://www.xacbank.mn)

Grossbritannien

## Ecology Building Society

Paul Ellis, CEO

**1.** Es wäre schwierig, über unsere wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu sprechen, ohne auf den bevorstehenden Austritt Grossbritanniens aus der Europäischen Union einzugehen. Wir bleiben zwar ein wohlhabendes Land, doch der Brexit könnte unserer Wirtschaft grossen

Schaden zufügen – kurz- und mittelfristig aufgrund der Unsicherheit, langfristig aufgrund des Wettbewerbsnachteils. Gesellschaftlich riskieren wir, eine feindliche Sicht auf die Welt einzunehmen, in der wir unser Versagen anderen zuschreiben, und gleichzeitig falsche Hoffnungen auf zukünftigen Wohlstand zu hegen. Dadurch verzögert sich die Aufhebung von makroökonomischen Massnahmen, die zur Bekämpfung der Finanzkrise getroffen wurden. Gleichzeitig erleben wir eine wachsende Ungleichheit – ein Teil unserer Bürgerinnen

und Bürger ist auf Lebensmittelhilfen angewiesen. Auf der politischen Ebene herrschen Unsicherheit und Uneinigkeit darüber, wie der weitere Weg aussehen soll, was sich in einer schwachen Regierung äussert, die zunehmend unfähig ist, Lösungen vorzuschlagen und umzusetzen.

**2.** Die tiefen Zinssätze bleiben eine Herausforderung. Doch indem wir auf Wertschöpfung für die Gesellschaft fokussieren und Qualität vor Quantität stellen, sind wir trotz der andau-



ernden Finanzkrise weiter gewachsen und haben unsere Kapitalbasis erweitert. Unsere Kernthemen sind die Energieeffizienz, die Abkehr von fossilen Energieträgern und ein breiterer Zugang zu qualitativ hochwertigem Wohnraum. Für die ersten beiden Ziele hat sich das politische Umfeld verschlechtert. Zudem bleibt der britische Wohnungsmarkt weiterhin dysfunktional und Wohnraum wenig erschwinglich. Doch die Rolle einer sozialen Bank ist unter diesen Umständen glasklar: Finanzlösungen zu schaf-

fen, mit denen diese Ziele erreicht werden können, und dazu das private Kapital von langfristig denkenden Investoren zu mobilisieren. Das regulatorische Umfeld ist eine Herausforderung, denn beim Versuch, eine Wiederholung der Gegebenheiten von 2007/08 zu verhindern, wird die Sozialpolitik ausgeblendet. Wir hingegen bleiben fokussiert auf unsere Mission und setzen uns umso mehr für die Anliegen ein, die uns wichtig sind.

3. Wäre ich nicht für ein werteorientiertes Unternehmen tätig, das soziale und ökologische Anliegen im Rahmen einer gemeinsamen Vision aufgreift, könnte ich mir kaum vorstellen, im Finanzbereich zu arbeiten. «Ecology» macht den Unterschied, weil wir unseren Kundinnen, Kunden und Mitgliedern ermöglichen, ihre Ziele zu erreichen und gleichzeitig an einer besseren Gesell-

schaft zu arbeiten. Persönlich habe ich es mit inspirierenden Menschen zu tun, die eine positive Vision für die Gesellschaft haben und darauf hinarbeiten, dass alle profitieren statt ein paar wenige. Die pure Vielfalt an Projekten und die damit verbundenen innovativen Ideen – den Wohnungsmarkt dauerhaft der Spekulation zu entziehen, die Schaffung von neuen emissionsarmen Bautechniken, Aufforstung für mehr Biodiversität, biologischer Anbau und vieles mehr – bieten mir jeden Tag die Gelegenheit, Neues zu lernen.

#### Gründung 1981

**Hauptsitz** Silsden, Grossbritannien

**Schwerpunkte** Hypotheken; ökologisches Bauen; erschwinglicher Wohnraum; ethisches Sparen; Partnerschaft zwischen Spendern und Kreditnehmenden; Bank gehört Mitgliedern

**Mitglieder** 10 000

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** 25

**Bilanzsumme** USD 216 Mio.

[www.ecology.co.uk](http://www.ecology.co.uk)

#### Palästina

## Bank of Palestine

Hashim Shawa, Präsident und CEO



1. Aufgrund der politischen Lage durch den Konflikt mit Israel, die jeden Aspekt unseres Lebens berührt, müssen wir hier in Palästina schon von jeher mit einem gewissen Mass an Unsicherheit leben. Wir haben unsere Aktivitäten so angelegt, dass wir diese Unsicherheit überwinden können. Doch es gibt bestimmte Ereignisse und Zwänge, die uns menschlich und wirtschaftlich an die Grenze bringen, sodass die Bank noch innovativer und gemeinschaftsorientierter werden muss. Diese Anpassungsfähigkeit erfordert Resilienz und grosse menschliche und materielle Ressourcen. Wir brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hohen Werten und Technologien mit hoher Konnektivität und Mobilität, um unsere Kundinnen und Kunden

flexibel bedienen zu können und das sozio-ökonomische Wachstum der Gemeinschaft zu unterstützen.

2. Die Bank of Palestine hat die Fähigkeit entwickelt, sich anzupassen, um Herausforderungen zu meistern, und dank Best Practices werteorientiert zu wachsen. 2016 stand im Zeichen der wertebasierten Modernisierung der Bank. Der Meilenstein dieses Jahres war die Mitgliedschaft in der Global Alliance for Banking on Values. Unsere Bank ist dank dem Ausbau ihrer Tätigkeiten und dank einer diversifizierten Ertragsbasis durch Übernahmen und Fusionen organisch gewachsen. Als Bank, die sozialen Werten verpflichtet ist, sind wir stolz darauf, dass wir den Frauenanteil an unserer Kundschaft erhöhen können und dank einem ausgebauten Filialnetz und Online-Banking immer mehr Kundinnen und Kunden erreichen. Mit unseren Nachhaltigkeitsprogrammen unterstützen wir zudem die Entwicklung von lokalen Gemeinschaften. Trotz einiger Hürden bleibt die finanzielle und digitale Integration der Schlüssel zu unserem Wachstum. Zusammen mit der Gemeinschaft und den Regulierungsbehörden möchten wir die Wirkung unserer Programme zur finanziellen und digitalen Integration verfeinern.

3. Was mich persönlich motiviert, ist meine Mission, eine Situation zu erreichen, in der die Bank das Leben vieler Menschen beeinflussen kann, indem sie Zugang zu Finanzierung, Know-how, finanzieller Beratung und Bildung schafft und damit auch zu wirtschaftlicher Entwicklung, Würde und Hoffnung. Als Bank ist es unser Auftrag, vorsichtig zu sein und Risiken zu vermeiden – und die Risiken sinken, wenn wir das Leben der Menschen verändern können. Viele der Frauen, die an unseren Programmen zur finanziellen Integration teilnehmen, hatten es bereits aufgegeben, sich am wirtschaftlichen Leben zu beteiligen, und waren zu einem Leben in finanzieller Abhängigkeit verurteilt. Nachdem sie die Bankbeziehung aufgenommen und das erste Finanztraining bekommen hatten, nahm ihr Leben eine Wende in Richtung Hoffnung und Teilhabe. Das ist es, was mich jeden Tag motiviert.

#### Gründung 1960

**Hauptsitz** Ramallah, Westjordanland

**Schwerpunkte** Finanzierung von Kleinst-, kleinen und mittleren Unternehmen; umfassendes Filialnetz; bargeldloser Zahlungsverkehr; Kreditkarten, Online- und mobiles Banking; Diaspora-Banking; Programm zur finanziellen Integration von Frauen

**Kundinnen und Kunden** 750 000

**Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** 1500

**Bilanzsumme** USD 2,78 Mrd.

[www.bankofpalestine.com/en](http://www.bankofpalestine.com/en)