

«Die Stärke im Kleinen»

Am 1. Juli 2004 feierte die Freie Gemeinschaftsbank BCL ihr 20-jähriges Bestehen, und im August wurden es fünf Jahre, seit sie von Dornach nach Basel umgezogen ist. Dies war Anlass für ein Gespräch Ende Juli mit den Geschäftsleitern Christof Hatebur und Markus Jermann. Es beleuchtet auch die Entstehungsgeschichte sowie die Unternehmensphilosophie des Geldinstituts. Aus den Statements wird deutlich: So selbstverständlich die Freie Gemeinschaftsbank heute weit über das anthroposophische Umfeld hinaus arbeitet und wirkt, so bescheiden wie schwierig waren die Anfänge.

Es begann in einem kleinen Lädli

Weist die Bank heute mit 15 Mitarbeitenden die stolze Bilanzsumme von 170 Mio. Fr. aus, so waren es 1984 ganze 5,8 Mio. Fr. Den Gesamterträgen von 160 714.50 Fr. stand damals ein Verlust von 5 913.25 Fr. gegenüber – wobei bereits 1985 ein Gewinn erwirtschaftet wurde.

Seinerzeit noch als Bankkunde, hat Christof Hatebur diese erste, «enge» Zeit in Dornach erlebt: «Annegret Drenkhahn und Paolo Wegmüller, die ersten Bankmitarbeiter, hatten unterhalb des Hotels «Sternen» in Dornach an der Hauptstrasse 20 einen Zweizimmer-Laden, der als Bank eröffnet wurde. Die Raumverhältnisse waren prekär. War man mit Paolo Wegmüller im Gespräch, sass man mit ihm an seinem Pult. In einer Ecke fand sich zwar noch knapp Platz für eine Kaffeemaschine, aber das Zimmer war mit den beiden Schreibtischen völlig «überfordert». Mitte 1988 kam Felix Bühler als dritter im Bunde dazu – natürlich auch in diesen Raum –, bis man 1989, nach der Sanierung des Speisehauses, in dessen Anbau am Oberen Zielweg 60 im obersten Stock ein passenderes Domizil fand.»

Die ersten Kundinnen und Kunden waren vor allem ältere Anthroposophen, die ein Konto eröffneten. «Der «Tresor» bestand aus einer grünen Kasse», erzählt Hatebur, «wie man sie von der Basler Herbstmesse her kennt, mittels derer die paar hundert Franken ein- oder ausgezahlt wurden. Es war alles auf die beiden ersten Mitarbeiter ausgerichtet. Sie waren Pioniere im Kleinen. Die Holzmöbel kamen vom Schweizerischen Bankverein. Die Verwaltungsausschuss-Sitzungen fanden in Franz Fünfschillings Büro im Goetheanum statt, wo alles Wichtige beschlos-

sen wurde, denn die Führung der beiden Mitarbeiter war in dieser Zeit sehr wichtig (beide hatten Erfahrung in der Kundenbetreuung, jedoch nicht im Kreditwesen). Das erste Budget sah in etwa so aus: Wir haben 3 Mio. Fr. Grundkapital; wenn wir das z. B. bei der Raiffeisenbank anlegen, können wir so und so viel Ertrag erwirtschaften. Davon ziehen wir Miete und Auslagen ab, und was übrig bleibt, ist Lohn! – Die Kundengelder wurden noch gar nicht in die Überlegung einbezogen ...»

Die Bank, ein Geschenk

Diese 3 Mio. Fr., mit denen hier gerechnet wurde, haben es in sich, denn es handelt sich hierbei um ein Geschenk. Sie waren das erforderliche Mindestkapital, das in der Schweiz zur Gründung einer Bank nötig war (heute sind es 10 Mio. Fr.). Weil das Geld fehlte, offerierten die Gemeinnützige Treuhandstelle in Bochum (GTS) und die Rustei-Stiftung zusammen den Betrag von 3 Mio. Fr. Als Kapitalspritze gingen diese Gelder nur vorübergehend an die Bank, war doch die Zieladresse des Geschenks das Goetheanum. Wohin bis Ende der Achtzigerjahre die Summe durch die wachsende Zahl der Genossenschafter, die sich u. a. aus dem anthroposophischen «Milieu» rekrutierten, auch ausgelöst werden konnte.

Ob die Bochumer Bank auch sonst initiativ an der Gründung beteiligt war, wollte ich wissen. Christof Hatebur dazu: «Nur indirekt: Dr. Gisela Reuther war als Steuerexpertin der Bochumer Gemeinschaftsbank gerade in den Vorstand der Allgemeinen Anthroposophischen Gesellschaft am Goetheanum berufen worden und wirkte so in der Arbeitsgruppe mit, die während sieben Jahren die Bankgründung vorbereitete. Dieses Gremium, bestehend aus Max Bänziger, Franz Fünfschilling, René Harrer, Hans Hasler, Willi Schweighauser, Ruedi Tanner, Paolo Wegmüller und Dr. Karl Wunderlin, erarbeitete aus dem nationalökonomischen Impuls Rudolf Steiners heraus die Grundlagen, um eine bankähnliche Institution zu gründen ...» Dazu führt Markus Jermann aus: «Den ganzen Bankfragen lag ein kurzer Aufsatz Steiners zugrunde, worin er im Wesentlichen ausführt, dass er sich bankähnliche Institute wünsche, die nicht alleine auf wirtschaftliches Gewinnstreben ausgerichtet sind, sondern sich vielmehr konkret nach den Operationen richten, die durch die Gelder ge-

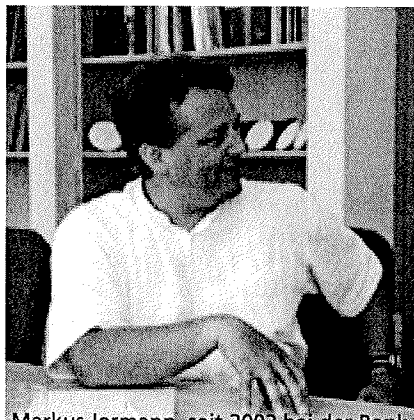
fördert werden. Nach Steiner geht es nicht einfach darum, etwa aus einem Betrieb viel Geld herauszuschlagen, vielmehr müsse darauf geachtet werden, was in und mit einem Betrieb passiert. Hier verbindet sich die Bank auch mit der Wirklichkeit der Welt, was sonst eher nicht der Fall ist.»

Durch diese Arbeitsgruppe wurde 1982 die «Bürgschaftsgenossenschaft zur Förderung freier Initiativen Dornach BFI» ins Leben gerufen. Die BFI vergab Darlehen und hat in Teilen die Freie Gemeinschaftsbank vorbereitet; die BFI wurde später neben der Bank weitergeführt.

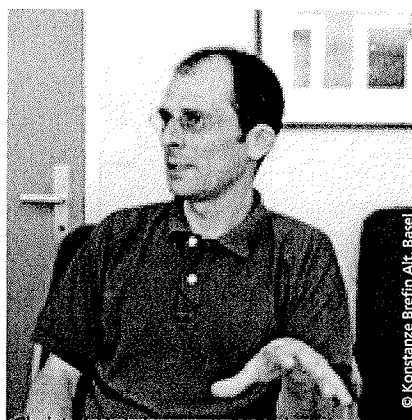
Die Abwanderung des Schenkungsgeldes

Im Verständnis anthroposophischer Geldwirtschaft sind Schenkungsgeld und Bankwesen zusammen zu denken, weshalb in der Vorbereitungsphase der Bank die Gemeinnützigen Dotationsvereine von Dornach, Baselland und Basel geschaffen wurden, geführt in Personalunion vom Vorstand am Goetheanum. Bereits bei der Gründung der Freien Gemeinschaftsbank löste sich der direkte Zusammenhang mit den Dotationsvereinen, wie Christof Hatebur erzählt: «Die Wege der Gemeinschaftsbank und Dr. Gisela Reuthers trennten sich später, dadurch gingen die Dotationsvereine in den Goetheanum-Umkreis.»

In der Folge wurde es um diese ziemlich ruhig; der Dornacher Dotationsverein wurde Teil des Goetheanums, der Basler mutierte als Verein Scala Basel zum Besitzer der Liegenschaft des Paracelsus-Zweiges, und der grösste von ihnen, der Baselbieter (die Steuerbefreiung im Kanton Baselland wurde von den meisten anderen Kantonen anerkannt) bewegt sich nun auf



Markus Jermann, seit 2002 bei der Bank



Christof Hatebur, seit 1992 bei der Bank

die Schweizer Landesgesellschaft zu. Obwohl es einerseits erfreulich ist, dass alle drei Dotationsvereine nun wieder eine Aufgabe haben, gibt diese Entwicklung Markus Jermann doch zu denken, «denn als Bank würden wir im Grunde vereinseitigen, setzten wir nicht auch mit Schenkungsgeldern Kräfte frei. Was heute im Förderfonds der Freien Gemeinschaftsbank geschieht, wo wir mit geschenktem Geld arbeiten, aber auch Spendensammelkonti und die Verwaltung von Stiftungen anbieten.»

Im Vorfeld der Gründung waren die allgegenwärtigen Befürchtungen, durch die Bank würden finanzielle Mittel der Trägerkreise der Schulen, der Zweige, der Gesellschaft allgemein und anderer Institutionen abfliessen, ein Problem. «Dadurch hatten wir im Anfang aus den eigenen Reihen ziemlich Gegenwind», fasst Christof Hatebur die damalige Situation zusammen und schickt hinterher: «Gleichwohl leisten wir seit der Gründung der Bank jährlich einen Institutionsbeitrag ans Goetheanum – seit Jahren Fr. 80 000.–.»

Mit Fleiss den Goliath überzeugen

Die Vorbereitungszeit zur Bankgründung war auch deshalb anstrengend, weil die Eidgenössische Bankenkommission (EBK) Bedenken anmeldete. «Die EBK wollte keine Genossenschaften mehr zulassen, nur noch AGs», so Christof Hatebur. «Zudem steht im Zweckartikel unserer Bank, dass sie nicht gewinnorientiert ist und die Genossenschaftsanteile nicht verzinst werden. Man wollte zinsgünstige Darlehen geben und zinsgünstige Gelder entgegennehmen – also entfällt das Renditemotiv. Für die EBK war offenbar klar: Das sind doch keine Bankgeschäfte, das ist nicht das, was wir uns unter einer ordentlichen, soliden Geschäftsführung vorstellen.»

«Normal wäre», fügt Markus Jermann an, «so viel Zins als möglich zu verlangen und so wenig als möglich rauszugeben und dafür zu sorgen, dass Schulden möglichst lange Schulden bleiben ... – Die Genossenschaftsanteile sind für uns auch heute noch etwas ganz Entscheidendes. Dadurch, dass wir keine Verzinsung des eingelegten Kapitals kennen, fehlt der übliche Anreiz für Investoren und Spekulanten. Deshalb fragte sich selbstverständlich auch die EBK, wie soll eine Bank erfolgreich sein, wenn sie keine anständige Rendite realisiert.»

«Das Eigenkapital ist bekanntlich das A und O des Kreditgeschäfts», ergänzt Christof Hatebur und fährt schmunzelnd fort: «Wie aber soll Eigenkapital zu Stande kommen ohne Rendite?» «Das genau unterscheidet uns von andern», kontert Jermann prompt. «Wir wollen gar keine institutionellen Anleger respektive grosse Kapitalge-

ber, die mehr oder weniger versteckt Druck auf die Bank ausüben.»

In diesen Diskussionen mit der EBK hatte sich Dr. Carl Wunderlin, Basler Staatsanwalt a. D., in die Protokolle des National- und Ständerats der Dreissigerjahre, als das Bankengesetz von Grund auf revidiert wurde, eingearbeitet – und daraus akribisch die argumentative Rechtfertigung für die Freie Gemeinschaftsbank abgeleitet. «Er belegte, dass es präzise im Sinne des schweizerischen Gesetzgebers sei, wenn es eine solche Bank wie unsere gäbe», lacht Christof Hatebur, «also konnte die EBK nicht mehr anders, als Ja dazu zu sagen. Die Arbeit von Carl Wunderlin war so überzeugend, dass die EBK in ihrem Bestätigungsbrief seine Argumentation praktisch wörtlich übernahm und man heute noch Aufgabe und Zielsetzung unserer Bank wunderbar darin beschrieben findet.»

Gediegenheit und Vorsicht als Arbeitsstil

Aufgrund dieser Anfangsschwierigkeiten taktierte man nachher ausserordentlich vorsichtig. Markus Jermann: «Es durfte einfach nichts schief gehen. Es galt zu beweisen, dass diese unsere Art, mit Geld umzugehen, funktioniert. Es galt aufzuzeigen, dass man es kann. Diese Motivation prägte die Mitarbeiter, die Geschäftspolitik.» Hatebur zitiert René Harter, der bis vor vier Jahren Präsident des Verwaltungsrats war, mit folgenden Worten: «Damals haben wir uns gesagt, wenn wir irgendwann einmal auf eine Bilanzsumme von 20 Mio. Fr. kommen, haben wir gut erreicht, was wir angestrebt haben.»

Zu Beginn war man sehr bescheiden und setzte sich nicht zu grosse Ziele in Bezug auf Wachstum. «Diese selbstauferlegte Beschränkung – wir vergaben mit einer Ausnahme keine Kredite, die höher waren als 200 000, später 250 000 Fr. – war für die Bankmitarbeiter auch Ansporn, kreativ zu werden. Zum Teil vermittelten sie Direktarlehen, d. h. Treuhanddarlehen von unseren Einlegern und Einlegerinnen. Die Treuhanddarlehen liefen anfangs ziemlich parallel zu den Bankkrediten. Erst als die Bank sich mehr Eigenkapital erwirtschaftet hatte, hat sich das geändert. Heute beträgt die Bankbilanzsumme 170 Mio. Fr., davon Treuhanddarlehen 45 Mio. Fr.»

Seit jeher gehört zum Betriebsalltag geistige Vertiefung. Die ersten Mitarbeitenden kamen eine halbe Stunde vor der Öffnungszeit zusammen, um bankspezifische Fragen der Steinerischen Dreigliederung und inhaltliche Aufgaben eines Geldinstituts zu bewegen. «Das haben wir bis heute durchgehalten», sagt Hatebur, «allerdings in verwandelter Form. Im grösseren Rahmen geschieht es 14-täglich im Verwaltungsausschuss, jeweils am

Anfang der Sitzung eine halbe Stunde, im Verwaltungsrat ist es der Einstieg in die Zusammenarbeit ...» «Mit den Mitarbeitern beschäftigen wir uns jeweils am Montagnachmittag mit verschiedenen inhaltlichen Fragestellungen, die Geschäftsleitung trifft sich täglich eine Viertelstunde vor Arbeitsbeginn. Im Moment arbeiten wir an den anthroposophischen Leitsätzen», fügt Jermann an.

Vom ersten Knotenpunkt ...

Für Markus Jermann setzte Mitte der Neunzigerjahre ein spannender Entwicklungsabschnitt ein: «1994, zum 10-jährigen Jubiläum, erschien die erste Broschüre mit einem Farbcover – zuvor handelte es sich um Rundbriefe auf grauem Umweltschutzpapier, die noch recht schlicht gestaltet waren. Wobei anzumerken ist, dass diese Rundbriefe ganz aus dem Zentrum der Bank berichteten – etwas Wertvolles, das ich gerne in irgendeiner Form wieder aktivieren möchte. In Zusammenarbeit mit einem Grafiker kam dann 1995, 1996 das Styling, das heute noch unser Erscheinungsbild prägt. Mit Andreas Ragaz stiess zu jener Zeit auch ein Mitarbeiter zur Bank, der sich für Marketing- und Strategiefragen interessierte. Und mit der wachsenden Mitarbeiterzahl wurde natürlich auch die EDV immer wichtiger.»

Hatebur erläutert dazu: «Als ich 1992 einstieg, war das Computersystem für Banktransaktionen, mit dem wir heute, in modifizierter Form, noch arbeiten, eingerichtet. Felix Bühler verfügte über irgendein 2-Floppy-Laufwerkmaschinchen, zudem hatte ein weiterer Mitarbeiter einen PC, über den die ganzen Informationslisten, Daten, Berichte usw. liefen. Alle Verträge u. ä. mit den Kreditnehmern wurden jedoch nach wie vor per Schreibmaschine abgefasst. Weil ich nie gelernt hatte, mit der Schreibmaschine umzugehen, brachte ich 1992 meinen eigenen PC mit. Der hat nämlich eine funktionierende Delete-Taste!»

Die Kooperation unter den Mitarbeitern war sehr eng. Markus Jermann betont: «Diese sechs bis acht Menschen damals mussten im Grunde alles können. Die Türen standen offen, man nahm Anteil an der Arbeit des anderen. Und das ist bis heute so geblieben, was mir hier sehr gefällt. Dadurch hat man auch in den Zusammenarbeitsformen eine starke Unternehmensorientierung entwickelt. Man hört, was der andere am Telefon erzählt. Es hat mich schon beeindruckt, wie viel an Zielen bereits im Jahr 2002 umgesetzt war. Beispielsweise konnten mit Exceldateien alle Kredite gemacht werden. Keine Spezialprogramme, die für Unsummen den einen Arbeitsplatz vom andern abschotten. Die Tätigkeit des Einzelnen ist durchlässig, nach



innen und aussen als transparente Dienstleistung für den Kunden aufgebaut, weil man sich vertraut.»

... zum Mondknoten

Ab Mitte Neunzigerjahre wurde es in Dornach definitiv zu eng. «Mit den Angeboten von Christof Langscheid von der Edith-Maryon-Stiftung und Barbara Buser vom Unternehmen Mitte war überraschend schnell klar», nimmt Christof Hatebur den geschichtlichen Faden wieder auf, «dass wir nicht weiter suchen müssen. Bereits Anfang 1999 traten wir als Mieter auf und bezogen Anfang August nach einer äusserst sanften Renovation unser neues Domizil, nahe beim Basler Marktplatz gelegen. Mit dem Umzug haben wir vielleicht den einen oder anderen langjährigen Schalterkunden, Studenten oder älteren Anthroposophen verloren. Dafür sind wir für niemanden mehr die «Goetheanum-Bank.» Das Tätigkeitsfeld habe sich durch das städtische Umfeld nicht gross verändert, fährt er fort, «weil wir bewusst nicht auf Trottoirhöhe mit der Laufkundschaft sein wollten. Ein paar Basler Kunden haben wir dazugewonnen, weil sie sich freuten, dass wir jetzt hier «logieren». Aber wir sind ja auch nicht ans Rheinknie gezogen, um jetzt eine Basler Bank zu werden. Wir sind weiterhin gesamtschweizerisch tätig. Geändert hat sich mit der Stadtluft das Lebensgefühl: Wir sehen nicht mehr zur Felsli-Wiese beim Goetheanum mit ihren Schafen, Lämmern und blühenden Kirschbäumen ... Die Räume hier haben die Arbeit etwas «auseinander gezogen». Dass jetzt viele ihr eigenes Büro haben, ist positiv zu werten, verstärkt jedoch die Differenzierung.»

«Abgesehen davon war der Zuwachs von acht auf zwölf Mitarbeiter zu verarbeiten», sinniert Markus Jermann. «Plötzlich waren die bis anhin offenen Türen manchmal zu, weil man Gespräche diskret führen wollte ...» «Diese Bereichsbildung», meint Hatebur, «die bereits veranlagt war, wurde hier

in Basel durch die Räumlichkeiten verstärkt. Aber im Grunde setzten die Veränderungen schon parallel zum Umzug in die Mitte ein: Annegret Drenkhahn wollte in Pension gehen, an ihrer Stelle trat ich im Juli 1999 in die Geschäftsleitung ein, an der Generalversammlung 2000 hatte René Harter das Präsidium im Verwaltungsrat an Doris Weiss abgegeben. Und mit dem Mondknoten kam alles in Fluss – ein Indiz, wie lebendig unsere Institution ist. Ende 2002 zog sich Paolo Wegmüller aus der Geschäftsleitung ins zweite Glied zurück und Markus Jermann kam in die Geschäftsleitung. Der Erneuerungsprozess war zum Teil schmerzlich, andererseits wurde nun auch vieles möglich; die Bank konnte nach den neuen Gegebenheiten und Bedürfnissen umgestaltet werden.»

Markus Jermann erklärt: «Ein deutliches Symptom dafür, wie nötig die Veränderungen waren, kann darin gesehen werden, dass Ende 2000, nach der Wahl von Doris Weiss zur Präsidentin, sich eine bankinterne Arbeitsgruppe «Bankzukunft» bildete. Das bedeutet, dass in diesem Moment ein Mangel erlebbar wurde, Perspektiven gesucht wurden. Rückblickend handelte es sich zwischen 1999 und 2002 darum, die Pionierphase abzuschliessen, hinter sich zu lassen. Heute geht es uns in der Unternehmensführung um individuelle Arbeitskompetenzen: Wer macht was, wie ist es geregelt, ist es klar definiert, sind die Abläufe effizient gestaltet, weiss jede/r, wo sie/er effektiv steht und was zu tun ist? Wir haben neue Verantwortlichkeiten geschaffen, auch die Funktion des Bereichsleiters eingeführt. Da insbesondere im Bankensektor die staatlichen Regulatorien, die Vorschriften zu- und nicht abnehmen – es sind ja laufend neue Bestimmungen zu erfüllen –, stellt sich denn doch die Frage, wie wir als Kleinunternehmen im Geldmarkt überleben können.» Christof Hatebur merkt an: «Die behördlichen Auflagen haben unbestritten immer

einen berechtigten und förderlichen Aspekt, aber als Gesamtes macht einem diese dichte Überreglementierung das Leben schwer.»

Das Eigensein als Qualitätsgarantie

«Dabei wurde für uns deutlich, dass wir nicht werden müssen wie die anderen, sondern, dass wir stärker herauszuarbeiten und zu zeigen haben, wer wir sind und wie wir arbeiten», ist Markus Jermann überzeugt. «Für die Zukunft unserer Bank wäre eine Verwischung unseres speziellen Profils das grösste Problem. Wenn wir also glaubten, die gleiche Dienstleistungspalette anbieten zu müssen wie etwa eine Kantonalbank, wir in diesem Sinn operieren wollten, wie es sich u. a. so manche anthroposophische Institution wünscht, dann könnten wir aufhören. Wir müssen uns im Gegenteil stärker auf unsere ideellen Wurzeln besinnen, damit nicht am Ende der Mensch samt Anthroposophie rausprofessionalisiert wird ...»

Schwierig dabei ist, dass diese Besinnung nicht als Rückzug ins Gesinnungs-Reduit verstanden wird. «In der Welt hat sich manches verändert», stellt Hatebur richtig fest, «die Fragen der jungen Generation, die in anthroposophischen Unternehmungen arbeitet bzw. arbeiten will, sei es auf einem Demeterhof oder in einer Bank, haben heute ein anderes Gesicht. Wenn wir nicht dasjenige leben, worüber wir sprechen, kommt es nicht an, kommt unsere Überzeugung nicht «rüber». Deshalb lautet die innere aktuelle Herausforderung an uns, den anthroposophischen Impuls in der Firmenpraxis zu leben, lebendig zu erhalten, nicht bloss zu verkünden, zu «verwalten». Ob wir dies schaffen, muss eine offene Frage bleiben.» Markus Jermann bringt auf den Punkt: «Es geht dabei um die wesentliche Fragestellung: Gelingt es uns, Unternehmensführung mit spirituellen Impulsen zu verbinden?»

«Viele Genossenschafter, Firmen kommen mit dem ausdrücklichen Wunsch zu uns», schliesst Christof Hatebur unser Gespräch, «eben gerade nicht zu einer Standard-Bank zu werden, sondern die Nischenfunktion, die wir erfüllen können, optimal wahrzunehmen. Diese zu bewahren, egal wie homöopathisch sich unsere Geschäfte im Vergleich zu anderen Anbietern ausnehmen, ist unser Bestreben. Die Freie Gemeinschaftsbank hat sich in den 20 Jahren ihres Bestehens ein tragfähiges, gesundes Fundament gelegt. Nun heisst es, innovativ den Ursprungsimpuls neu zu vertiefen.»

Konstanze Brefin Alt

Für Kontakte: Freie Gemeinschaftsbank BCL
Gerbergasse 30, 4001 Basel, Fon 061 269 81 00
E-Mail: info@gemeinschaftsbank.ch.