

# Ökonomie ist kein Selbstzweck

Dialogisches Interview mit Herrn Thomas Jorberg, Vorstandssprecher der GLS Bank  
Januar 2010

Carolin Wolf<sup>1</sup>

## I. Die aktuelle Situation - Ein bisschen bewegt sich

**Carolin Wolf:** Was ist Ihre Wahrnehmung von der Situation im Bankensektor?

**Thomas Jorberg:** Im Großen und Ganzen hat sich relativ wenig bewegt, wenn man in die Praxis der Banken schaut, zumindest was den abstrakten Handel mit Titeln angeht. Vorschläge wie die von Obama sind schon ein deutliches Signal, dass sich etwas ändern soll. Allerdings halte ich nicht alle seine Vorschläge für gut. Nur das Investment Banking abzutrennen ist zum Beispiel nicht die Lösung. Dennoch zeigt sich an Obamas Vorstoß, dass sich etwas tut. Ich bin sehr gespannt, wie die Europäer jetzt darauf reagieren - leider häufig nur „reagieren“.

Doch auch in Deutschland kommen Initiativen in Bewegung. So startete diese Woche 'Klima und Finanzen' mit dem Bundesumweltministerium, Herrn Röttgen und den Vorständen von Deutscher Bank, Swisscanto und anderen Banken.

Außerdem haben auch Banken schon realisiert, dass sich die Kundenbedürfnisse ändern. Der noch sehr kleine Markt im Bereich nachhaltige Geldanlagen entwickelt sich immer mehr. Bisher waren wir da zusammen mit der Umweltbank solitär.

## 2. Ein neuer Markt entwickelt sich

**CW:** Exot auch.

**Thomas Jorberg:** Exot würde ich in den letzten Jahren schon nicht mehr sagen, denn verantwortungsvolle Geldanlagen kommen immer breiter in der Gesellschaft an. Aber noch solitär im Bereich nachhaltige Geldanlagen. Bisher konnte man nicht wirklich von einem Markt sprechen. Jetzt sind andere Banken hinzugekommen, die das Konzept entweder nachahmen oder aus dem Ausland nach Deutschland kommen. Diese Banken haben offensichtlich den Markt als solchen bzw. sein Potential erkannt. Es entsteht ein Markt, wenn auch noch sehr klein, aber er entwickelt sich. Und auch Banken, wie die Deutsche Bank zum Beispiel, haben nachhaltige Geldanlagen zumindest als Thema entdeckt.

## 3. Veränderungen haben zwei Treiber: Not und Einsicht

**Thomas Jorberg:** Ich sage immer: „Veränderungen haben zwei Treiber: Das eine ist Not und das andere ist Einsicht“, und offensichtlich war die Not noch nicht groß genug.

**CW:** Es hat sich nicht wirklich etwas verändert?“

---

<sup>1</sup> Dieses Gespräch mit Thomas Jorberg ist Teil des Forschungsprojektes „In der Krise: Beibehalten, innovieren, über Bord werfen“. In diesem Forschungsprojekt werden Personen interviewt, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer Organisation innehaben. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, was derzeit als unternehmerisch relevant erlebt wird, und welche grundlegend neuen Fragen sich dabei herauskristallisieren. Dieses Forschungsprojekt entstand im Rahmen von metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter [www.metalogikon.com](http://www.metalogikon.com)

**Thomas Jorberg:** Es wird sicherlich keine Krise mehr geben, die genau an der gleichen Stelle beginnt. Soviel Lernfähigkeit besteht schon. Es wird im amerikanischen Immobilienmarkt die Blase bei den Privathäusern nicht gleich wieder neu aufgeblasen, aber es verlagert sich jetzt, zum Beispiel in den Bereich Rohstoffe oder in landwirtschaftliche Flächen in Nordafrika. Wenn der Gesamtmarkt sich nicht auf die Realwirtschaft fokussiert, wird dies mit viel verheerenderen Folgen verbunden sein als wir das aus der jetzigen Finanzmarktkrise kennen.

Die einzige Aufgabe einer Bank ist es, die Realwirtschaft mit Investitions- und Zahlungsmitteln zu versorgen, wozu auch das Investment Banking gehört. Deswegen stehe ich der Position kritisch gegenüber, dass das Investment Banking isoliert werden soll. Obamas Vorschlag ist keine Lösung, aber schon mal ein guter Anfang. Er schlägt das vor, was bis Mitte der 90er in den USA sowieso Vorschrift war. Damit geht er im Grunde einen Schritt zurück.

**CW:** Also in der Krise zurück zu alt Bewährtem?

**Thomas Jorberg:** Ja, diese Trennung ist durchaus nachvollziehbar. Zumindest, weil dann das originäre Bankgeschäft vom Investment Banking nicht direkt geschädigt werden kann. Den Bereich allerdings auszusortieren, ist nicht richtig, denn Unternehmen müssen Eigenkapital bekommen und das ist eine Aufgabe von Investment Banking.

#### **4. Das Bedürfnis nach einer Alternative zu konventionellen Banken ist groß**

**CW:** Was gab es hier innerhalb der GLS Bank für Reaktionen auf die Veränderungen im Markt?

**Thomas Jorberg:** Wir hatten schon vor der Krise zweistellige Wachstumsraten (15-20 Prozent). Seit der Krise sind wir mit 27 Prozent in 2008 bzw. 33 Prozent im letzten Jahr gewachsen. Es kommen sehr viele neue Kunden zu uns, aber es gibt auch viele, die bisher zum Beispiel nur ihre Zweitbankverbindung bei uns hatten und die sich jetzt entscheiden, ganz zu uns zu wechseln.

**CW:** ... gehen ganz rüber

**Thomas Jorberg:** Wir haben auch zunehmend in dem Bereich Privat Banking sowohl institutionelle Anleger, als auch größere Vermögen, die bei uns angelegt werden, die eine nachhaltige Orientierung wollen. Das Bedürfnis nach einer Alternative zu konventionellen Banken ist offensichtlich groß. Das fordert uns natürlich heraus. Es stellt sich natürlich die Frage, was bereits bewährt ist. Das ist bei der GLS Bank zweifellos der Fall, denn wir haben unser Modell nicht in der Krise erfunden, um davon zu profitieren, sondern es schon vor 36 Jahren entwickelt. Wir befinden uns ständig in der Weiterentwicklung, brauchen Innovation. Das ist natürlich auch unserem großen Wachstum geschuldet. Arbeitsabläufe müssen angepasst oder z.B. die Kommunikation neu gefasst werden, denn natürlich besteht ein Unterschied, ob man mit 50.000 Kunden oder mit 100.000 oder mehr kommuniziert. Das ist eine ständige Herausforderung.

#### **5. Wachstum als Chance**

**CW:** Wachstum gibt es wahrscheinlich auch im Bereich der Mitarbeiter?

**Thomas Jorberg:** Ja, natürlich. 60 neue Mitarbeiter haben wir im letzten Jahr eingestellt. Ende 2009 zählten wir 254 Mitarbeiter und allein am 1. Januar sind weitere 18 hinzugekommen.

**CW:** Also wirklich wachsend. Wenn Sie zurückblicken, gab es Phasen, wo Sie im Nachhinein sagen: „Ja, seit der Gründung, da hat es eine radikale Innovation gegeben. Da ist wirklich etwas ganz Neues mit dazu gekommen?“

**Thomas Jorberg:** Ja, es gab mehrere Punkte, die eine wirkliche Herausforderung waren. Manche kamen mehr von außen, manche von innen. Die GLS Bank ist entstanden aus dem

anthroposophischen Bereich, aus dem Waldorf-Schulbereich, sehr überschaubar in den Anfangsjahren. Die Entwicklung wäre auch gar nicht anders möglich gewesen. Das Fundament zu legen in dieser Zeit, in der man die Konzepte entwickeln und ausprobieren konnte. Das war in der Gründungsphase bis ca. Mitte der 80er Jahre.

Wir hatten gerade im gewerblichen Bereich eine ganze Reihe von Versuchen der Finanzierung. Z.B. haben wir in einem Kleinstversuch mehrere Unternehmen zu einer Investitionsgemeinschaft zusammengeschlossen, in der Annahme, dass sie sich untereinander im Risiko ausgleichen und sie möglicherweise am Markt kooperativ auftreten. Wir waren mit Feuer und Flamme dabei, im Endeffekt funktionierte es dann aber doch nicht, weil die Kooperationen nicht eng genug waren. Wir hatten auch zunächst einmal eine Wirtschaftsbank gegründet, die gemeinnützige Kreditgarantiegenossenschaft, den Vorläufer von der GLS Bank, den wir 1997 fusioniert haben mit der Bank. Insofern gab es eine ganze Reihe von Pionierversuchen, die unter Forschung und Entwicklung zu subsumieren sind.

Es hat sich viel getan. Wenn man uns aus Sicht des Marktes betrachtet, sind wir immer noch sehr klein. Aber es ist immer die Frage des Blickwinkels. Die Gründungsimpulse kamen aus der Anthroposophie - heute spiegelt sich das sowohl in der Mitarbeiterschaft als auch beim Kundenkreis nicht mehr wieder. Die anthroposophische Gesellschaft hat ca. 20.000 Mitglieder und davon ist nur vermutlich ein kleinerer Teil bei uns als Kunde. Wir haben 77.000 Kunden.

## **6. Orientierung am Kunden als Ganzes**

**CW:** Wenn der Ursprungsgeist der Impuls war, hat der sich in den Jahren verändert?

**Thomas Jorberg:** Er hat sich natürlich entwickelt. Aber wir sagen noch immer: "Geld ist für den Menschen da". Und der Mensch ist ein ganzheitliches Wesen mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Oft wird der Mensch als multiples schizophreses Bedarfswesen betrachtet. So ein Bild vom Menschen haben wir heute am Markt: Er kommt zu einer Bank und interessiert sich nur für die Höhe des Zinssatzes. Er kommt in ein Autohaus und interessiert sich dafür, wie bequem das Auto ist, wie schnell auf 100, wie das Image usw. ist und was es kostet. Und am Samstag will er in einer intakten Natur spazieren gehen und am Sonntag beschäftigt er sich mit religiösen oder geistigen und künstlerischen Dingen ... Und es ist doch immer der gleiche Mensch. Wir haben einen anderen Ausgangspunkt: Wir wissen, wer zu uns kommt, hat mehrere Bedürfnisse. Diese Schizophrenie der scheinbar widersprüchlichen Bedürfnisse kann ein Kunde, wenn er sie nicht mehr haben will, bei uns überwinden. Und nur diese Kunden wechseln zu uns. Die anderen gehen nur zur Bank, weil sie den höchsten Zinssatz wollen und alles andere egal ist. Die kommen nicht zu uns, weil sie woanders dieses Spielchen besser machen können.

Bei uns weiß der Kunde, wie wir arbeiten und was wir mit dem angelegten Geld machen. Das bietet für ihn überhaupt die Möglichkeit, Verantwortung mit zu übernehmen.

**CW:** Da achten Sie auch sehr genau auf transparente schriftliche Informationen?

**Thomas Jorberg:** Wir veröffentlichen jeden Kredit unter Angabe des Empfängers, der Summe und Verwendung. Damit schaffen wir Nachweisgrundlagen im berechtigten Interesse des Kunden. Privatkredite veröffentlichen wir nur in der Summe.

**CW:** Und Sie nehmen ja auch die Kunden am Anfang direkt mit in die Verantwortung. Ich erinnere mich gut, dass ich als Neukundin gefragt wurde, in welchen Bereichen mit meinem Geld gearbeitet werden soll

**Thomas Jorberg:** Genau.

**CW:** Die Kunden entscheiden und positionieren sich damit klar....

**Thomas Jorberg:** Das ist unser Ansatz.

**CW:** Und ich höre heraus, dass das auch etwas ist, wo Sie sagen, egal wie die aktuelle Situation am Markt ist, das gehört zu den Dingen, die Sie bewahren wollen, weil sie wirklich zu den Grundfesten gehören.

**Thomas Jorberg:** Nachhaltige Mittelverwendung und Transparenz sind unsere Grundlagen. Sie wollen wir, wenn wir bei dem Begriff bleiben, bewahren', aber auch hinsichtlich unserer Methoden und Arbeitsweisen weiterentwickeln. An unserem Grundsatz „Geld ist für den Menschen da.“ Und an unserem ganzheitlichen Menschenbild, das nicht nur – wie heute am Markt üblich - den kleinen Ausschnitt des materiellen Teils berücksichtigt, halten wir fest. Aber wie wir das machen, muss natürlich weiterentwickelt werden.

## **7. Wahrnehmen der Bedürfnisse als Grundlage für Weiterentwicklung**

**CW:** Was machen Sie, um Dinge weiter zu entwickeln? Haben Sie eine Art Forschung und Entwicklung? Wie entstehen bei Ihnen die Weiterentwicklungen?

**Thomas Jorberg:** Also das Wichtigste ist wahrnehmen: Wahrnehmen der Bedürfnisse in der Gesellschaft und auch der Bedürfnisse unserer Kunden. Auf dieser Grundlage entwickeln wir unsere Angebote und Arbeitsweise weiter. Ein aktuelles Beispiel ist Microlending. Ursprünglich ist hiermit die Kleinstkreditvergabe in Entwicklungsländern gemeint, entwickelt von der Grameen-Bank. Prof. Yunus hat hierfür den Friedensnobelpreis erhalten. Wir haben in Deutschland jedoch eine ähnliche Problematik. Es gibt viele, die eine Existenz gründen wollen oder wo junge Unternehmen sich erweitern wollen, aber eigentlich nicht bankfähig sind: z. B. ist die Kreditsumme zu klein oder die Beratung und Begleitung zu zeitintensiv. Diese Kunden müssen genauso intensiv, wenn nicht intensiver beraten werden als ein Unternehmen, das einen 5 Millionen-Kredit erhält. Kleinkredite sind also oft zu kostenintensiv für die Banken. Diese Finanzierungslücke haben wir erkannt und ein Mikrokreditsystem für Deutschland entwickelt, indem wir zunächst Kooperationspartner gesucht und dann zusammen das Deutsche Mikrofinanzinstitut gegründet haben. Die Kreditberatung und -entscheidung treffen sogenannte Mikrofinanzinstitute, oft Gründungszentren, vor Ort und geben eine Empfehlung an die GLS Bank ab. Wir überprüfen die Vorschläge noch einmal auf Plausibilität, vergeben als Bank den Kredit und sichern diesen mit dem Mikrokreditfonds Deutschland ab. Mit diesem Konzept haben wir die Vergabe von Kleinkrediten wirtschaftlich tragfähig gemacht. Anfang 2009 hat die Bundesregierung dieses System aufgegriffen und uns den Auftrag erteilt, insgesamt 100 Millionen an Kleinkrediten in den nächsten 5 Jahren zu vergeben.

**CW:** Das würde ich schon als ganz wesentliche Neuerung zählen.

**Thomas Jorberg:** Ist es in der Tat. Das ist ein ganz besonderes, auch von der Größenordnung her herausragendes Projekt. Eine weitere aktuelle Frage ist, wie unsere Mitgliederzahl mit unserer steigenden Größe wachsen kann. Wir zahlen für unsere Genossenschaftsanteile keine Dividende. Derzeit haben wir ungefähr 17.000 Mitglieder. Das ist eine Herausforderung bei 77.000 Kunden, die wir im Moment haben. Es stellt sich natürlich die Frage, wie die Mitgliedschaft mit wächst, wie wir Kunden gewinnen, Mitglied zu werden. Wir haben ca. 2 Millionen Zuwachs pro Jahr an Mitteln ohne Verzinsung, insofern sieht es in absoluten Zahlen ganz gut aus. Aber das reicht natürlich nicht als Eigenkapital, deswegen haben wir auch stille Beteiligungen. Die Herausforderung ist dabei aber, diese zwei Standbeine sinnvoll zu verbinden. Das haben wir jetzt noch nicht gelöst.

**CW:** Das wäre meine Frage gewesen.

**Thomas Jorberg:** Das ist ein aktuelles Projekt für dieses Jahr. Wir müssen das Thema Mitgliedschaft noch einmal anders greifen, denn sie hat im Grunde stiftungsähnlichen Charakter. Der Anteil der Mitglieder ist unverzinslich und kann mit einer 5jährigen Kündigungsfrist gekündigt werden. Das heißt,

dass das Mitglied zumindest kurzfristig keinen Zugriff auf sein Geld hat. Das Geld dient dann der Sache, was uns in unserer Geschäftspolitik wichtig ist. Unsere Mitglieder stellen ihre Stimmrechte über ihr monetäres Interesse – so ist es derzeit in der Struktur angelegt. Das weiter zu entwickeln ist z.B. eine Herausforderung.

**CW:** Das hört sich erst einmal wie ein riesiger Spagat an.

**Thomas Jorberg:** Ja, der uns in der Vergangenheit auch schon gelungen ist. Da geht es wirklich um eine Weiterentwicklung und um eine andere Darstellung. Es ist wichtig, dass das Konzept auch im Mengengeschäft in kurzer schriftlicher oder mündlicher Form vermittelt werden kann.

## **8. Die Geburt einer Organisation entsteht optimalerweise aus radikalen Innovationen**

**CW:** Bei den Innovationen lassen sich Verbesserungsvorschläge, Entwicklungen, die aus dem bereits Bestehenden wachsen, von radikalen Innovationen unterscheiden. Bei letzteren liegt der Fokus auf etwas Neuem, etwas, was vorher noch gar nicht denkbar war. Wie würden Sie das einschätzen? Wie sind Sie da unterwegs?

**Thomas Jorberg:** Die Bank als solche war eine radikale Innovation. Vor allem zu diesem Zeitpunkt und so ist es auch heute noch für viele.

**CW:** 1974 war das, nicht wahr?

**Thomas Jorberg:** 1974 wurde die GLS Bank als weltweit erste Nachhaltigkeitsbank gegründet. Wenn man sich anschaut, wie heute eine Investitions- und eine Anlageentscheidung funktioniert, dann ist der Zinssatz oder die Rendite das Entscheidungskriterium schlechthin. Mit zwei Nebenbedingungen: Das eine ist das Risiko, was je nach Risikolage des Anlegers berücksichtigt wird, und das andere ist die Laufzeit. Aber wenn sie die beiden als gegeben und passend für den Anleger annehmen und er hat zwei Angebote zu Wahl, dann entscheidet er sich für das mit dem höheren Zins. Unabhängig davon, was damit finanziert wird. Das ist die Entscheidungsmatrix - im Finanzmarkt ganz besonders – und zugleich das Kernproblem, vor dem wir stehen. Im Grunde genommen haben wir damit eine systemisch organisierte Verantwortungslosigkeit. In der Regel kommt die Frage nach der Verwendung des Geldes schlichtweg nicht vor, sondern nur die Frage nach der Höhe des Zinssatzes. Das ist im Investment Banking natürlich auf die Spitze getrieben worden. Es hat eigentlich überhaupt keine realwirtschaftliche Verwendung mehr, sondern zielt darauf ab, Geld mit Geld zu machen. Das zu durchbrechen und dabei nicht nur durch einen „grünen Anstrich“ für ein gutes Gewissen zu sorgen, sollte das Ziel sein. Wobei ich auch hellgrüne Angebote begrüße, weil es immer Nachahmer gibt und das Thema damit breitenwirksam wird. Zudem ist es dann Sache der Kunden nachzufragen, wie nachhaltig der Fonds usw. tatsächlich ist. Dennoch sind diese Angebote eher Gewissensberuhigung als wirklich eine Innovation. Wir sind nach wie vor sehr stark gefordert, auch als die Bank, die das als erste entwickelt hat, im Markt an der Spitze zu bleiben und die Messlatte in Sachen Qualität weiter zu entwickeln. Insofern ist das, was wir machen im Verhältnis zu dem, was der Mainstream ist, immer noch eine radikale Innovation. Wenn ich mit Kollegen auf dem Podium sitze, dann empfinden die uns immer noch als ziemlich radikal. Sie sagen: „Es ist ja toll, was Sie da machen. Im Prinzip wollen wir das ja alle, aber das ist doch gar nicht möglich.“

**CW:** Von außen hat es auf mich auch so gewirkt: Aha, 1974 gibt es diese radikale Innovation, dass die Bank sich wirklich mit genau dem beschriebenen Vorgehen, genau den Grundansprüchen und der Umsetzung dieser Grundansprüche auf den Weg macht. Wie würden Sie es sehen, jetzt haben wir 2010, gibt es Bedarf hier innerhalb der GLS Bank für eine weitere radikale Innovation?

**Thomas Jorberg:** Innerhalb? Was meinen Sie damit? In der Organisation, in den Produkten?

**CW:** Das ist ja das besondere, dass bei radikalen Innovationen nicht vorab klar ist, was ist es denn jetzt letztendlich. Wird es etwas sein, wo wir sagen, am Ende ist es eine Erneuerung innerhalb unseres miteinander Arbeitens, also innerhalb unseres Systems oder ist es etwas bei den Produkten oder es ist etwas aus dem Mitarbeiterbereich?

**Thomas Jorberg:** Ich denke, wenn Sie etwas ganz neu gründen - sozusagen die Geburt einer Organisation -, entsteht das optimaler Weise aus einer radikalen Innovation. Es gibt natürlich viele, die Konzepte adaptieren, aber wirklich Neues ist eine radikale Innovation. Das ganz Radikale ist ja auch etwas, was chaotisiert – oder positiv formuliert ein äußerst kreativer Pionierzustand. Aber die Organisation muss sich dann natürlich so entwickeln, dass sie einen Beitrag leistet, der die Kunden anspricht. Ein Wirtschaftsunternehmen ist immer dafür da, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Auf diesem Weg sind wir. Wir haben uns dann über die Jahre aus der reinen Pionierorganisation heraus entwickelt. Zum Beispiel als wir die Girokonten in unser Angebot mit aufgenommen haben. Von außen ist das eine Selbstverständlichkeit. Aber im Hause gab es Diskussionen, ob wir ein solches Angebot führen sollen, was bereits gibt. Auch das gehört zum Prozess, wenn man aufbauend auf der Radikalinnovation Angebote entwickelt, an denen sich viele begeistern. Wir haben viele Mitglieder aus der ersten Stunde, die im Grunde genommen nur ihren Mitgliedsbeitrag gezahlt haben. Die kommen auf unsere Generalversammlung und fragen, ob wir noch diese radikale Bank sind, die wirklich neu denkt und neu an Dinge herangeht. Das waren aber nicht diejenigen, die bei uns ihr Bankgeschäft gemacht haben.

Es gab und gibt viel Begeisterung für das Modell, was in dem modellhaften viel radikaler sein kann, als es sein muss, wenn es wirklich Kundenbedürfnisse befriedigen können soll. Es gilt also, das Modell so weiterzuentwickeln, so dass es wirklich in die Breite gehen kann. Das ist die Herausforderung, vor der wir stehen, weil unser Konzept im Verhältnis zum Markt immer noch radikal ist.

## 9. Innovationen finanzieren, geeignete Entwicklungen unterstützen

**Thomas Jorberg:** Wir haben 1987 die erste Windkraftanlage finanziert. Das war zu einem Zeitpunkt, bei dem die Großwindkraftanlage Growian scheiterte und alle gesagt haben, Windenergie ist tot. Das wird es nie wieder geben. Der Versuch ist eindeutig gescheitert. Dann hat es klein neu angefangen und aus heutiger Sicht ist Grovian eine kleine Anlage gewesen. Aus damaliger Sicht war es einfach zu groß. Man hat zu schnell angefangen. Zu diesem Zeitpunkt sind wir mit der Finanzierung eingestiegen und das hat sich zunächst scheinbar nicht gerechnet. Insofern lautet hier die Frage: Wo gibt es in der Gesellschaft erste Anfänge oder Innovationen, die es gilt zu finanzieren?

Ein weiteres Beispiel ist die E-Mobilität. Wir engagieren uns für Elektroautos - wohl wissend, dass die Elektrifizierung unserer Autos, wie sie heute sind, alles andere als eine Lösung ist. Windenergie ist aber auch keine Lösung. Das war mir auch damals schon klar, als wir in das Thema eingestiegen sind. Windenergie ist eine Übergangstechnologie, aber eine Schlüsseltechnologie. Ohne den notwendigen Rahmen für Windenergie hätte es als Entwicklung regenerativer Energien nicht gegeben. Im Endeffekt kann nur Sonnenenergie wirklich eine Lösung sein. Alles andere ist ohnehin eine Folge von Sonnenenergie. Wenn uns das nicht gelingt, dann werden wir die Energiefrage nicht lösen. Insofern sind letztendlich alle anderen Formen Übergangstechnologien. In diesem Feld gilt es zu entscheiden, wo man dabei ist und welches Finanzierungsinstrument man entwickeln muss, damit das möglich ist. Das sind Herausforderungen, denen wir uns stellen.

## 10. Heterogenität als förderliche Bedingung für Innovationen

**CW:** In den Innovationsprojekten, die wir begleiten, hat sich herausgestellt, dass je heterogener die Gruppe ist, um so eher kann auch tatsächlich Neues entstehen. Wie ist dieser Aspekt bei Ihnen?

**Thomas Jorberg:** Sie meinen vermutlich nicht nur die Fachkompetenz, die selbstverständlich notwendig ist, um etwas wirklich voranzubringen, sondern wahrscheinlich auch die charakterliche?

**CW:** Ja, beides miteinander.

**Thomas Jorberg:** Das ist grundsätzlich eine Frage, wo man sehr genau hinschauen muss. Wie sind die Mitarbeiter zusammengesetzt, nicht nur von den Fachlichkeiten her? Denn wenn sich einmal eine gewisse Kultur entwickelt hat, die eine Einseitigkeit darstellt, dann ist es auch für Menschen, die neu dazukommen und eine ganz andere Veranlagung haben, sehr schwierig, das wieder zu verändern.

## **I 1. Nicht Verluste kompensieren, sondern Wachstum finanzieren**

**CW:** Bei mir entsteht der Eindruck, dass ein sehr erfolgreicher Unternehmensexot unterwegs ist mit wirklich ansteigender Wachstumskurve, fast losgelöst von dem, was im letzten Jahr an Krise auf dem gesamten Finanzsektor zu spüren war. Bis hin zu beschleunigtem Wachstum ...

**Thomas Jorberg:** Stark beschleunigt.

**CW:** Passt das von der Wahrnehmung?

**Thomas Jorberg:** Das ist schon so, in der Öffentlichkeit wird es immer wieder erwähnt. Für Banken war das letzte Jahr betriebswirtschaftlich ein ausgesprochen erfolgreiches Jahr. Man spricht immer über die Milliarden an Unterstützung, aber vor allem haben die niedrigen Zinsen von 0,5 Prozent, die die Europäische und andere Zentralbanken bereitgestellt haben dazu geführt, dass die Zinsmarge in den Banken nach oben gegangen ist, und zwar gewaltig. So stark, dass viele die Verluste kompensieren konnten. Wir hatten keinerlei Verluste, aber wir konnten das Wachstum mit finanzieren, weil auch wir höhere Erträge daraus hatten. Wir haben nicht einen Cent verloren im Zuge der Finanzmarktkrise. Insofern haben wir natürlich eine sehr stabile Entwicklung und nicht nur viele Kunden dazu gewinnen können, sondern auch Mitarbeiter. Das ist entscheidend.

## **I 2. Keine Mitarbeiter ohne innere Überzeugung - der Kunde als Arbeitgeber**

**CW:** Mitarbeiter, die von anderen Banken dazu kamen?

**Thomas Jorberg:** Wir haben Mitarbeiter, die von anderen Banken kommen, die Fähigkeiten mitbringen und die nicht nur genug davon haben, wie es in anderen Banken läuft. Das reicht nicht. Unser Personalchef sagt immer, wir wollen niemanden finden, der nur in den Hafen will und in Ruhe arbeiten möchte. Hier ist alles andere als in Ruhe arbeiten gefragt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sehr gefordert durch den Kundenansturm. Ich sage immer, wir sind nicht die Arbeitgeber - wir als Vorstand sowieso nicht und die Banken auch nicht. Es ist ein Missverständnis in unserer Gesellschaft, dass ein Unternehmen Arbeitgeber wäre. Arbeitgeber sind die Kunden. Ich habe keine Arbeit zu vergeben. Mein Job ist, dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen so sind, dass die Kunden uns Arbeit geben.

## **I 3. Zunehmende Dynamik statt linearem Wachstum**

**CW:** Welche Entwicklung erwarten sie zukünftig?

**Thomas Jorberg:** Wir gehen eher von einer zunehmenden Dynamik aus, um es vorsichtig auszudrücken, als von einem linearen Wachstum. Und auch das ist eine Herausforderung: Wie kann man ein Unternehmen und eine Bank so steuern, dass man diese Entwicklung möglich aber nicht notwendig macht? Wir haben keine Vorgaben an einen bestimmten Wachstumsdruck und das noch gar verbunden mit irgendwelchen Gehaltszulagen. Wir haben zwar eine top-down und eine bottom-up Planung, die dient aber mehr der Abschätzung, was kommen wird und was wir möglich machen können. Ohne plötzlich dann doch Druck zu haben und auf Teufel komm raus neue Kunden gewinnen zu müssen.

**CW:** Sie wollen die Kapazität schaffen für möglichst viele zufriedene Kunden ...

**Thomas Jorberg:** Genau. Kein Kunde kommt heute mehr zu uns und sagt, ich verzichte auf schnellen Service und auf das, was ich woanders gewohnt bin. Muss er auch nicht. Aber das müssen wir in dieser starken Wachstumsphase natürlich hinkriegen.

#### **14. Neue Mitarbeiter mitnehmen: im eigenen Handeln das Ganze im Blick haben**

**CW:** Wie schaffen Sie das, dass die neuen Mitarbeiter – und es ist ja wirklich ein hoher Anteil neuer Mitarbeiter – gut integriert werden?

**Thomas Jorberg:** Das wichtigste ist natürlich, dass man Menschen findet, die auch ein inneres Anliegen haben. Darüber hinaus haben wir eine Lernwerkstatt für die erste Arbeitswoche der Mitarbeiter eingerichtet. In den Abteilungen haben sie außerdem die Möglichkeit, sich jeweils mit einer Patenschaft einzuarbeiten. Zudem haben wir verschiedene Inhouse Seminare und einmal im Monat ein Mitarbeiterforum, wo wir auch durch alle Abteilungen gehen und wo sich sozusagen Geschäftspolitik und Praxis miteinander vermischen, so dass beide Aspekte zum Tragen kommen. Insofern nehmen wir die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an unterschiedlichen Stellen mit.

**CW:** Was wird in der Lernwerkstatt gemacht?

**Thomas Jorberg:** Das beginnt mit einem Rundgang durch das ganze Haus. Dann gibt es einen gemeinsamen Abend zusammen mit Kollegen, die schon länger da sind. Praktisch aus jeder Abteilung kommt ein Kollege und berichtet über die jeweilige Abteilung. Die Geschäftspolitik und das Leitbild werden vorgestellt. Außerdem gibt es einen Termin mit dem Vorstand, bei dem bei einem gemeinsamen Kaffee Fragen gestellt werden können, und einen Termin mit dem Marketing, bei dem es darum geht, wie wir mit den Kunden kommunizieren. Wenn jemand an seinem Platz unternehmerisch und im Sinne des Ganzen handeln soll, ist es entscheidend, dass er seinen Platz gut kennt und einen Überblick über das Ganze hat. Im eigenen Handeln das Ganze im Blick zu haben, das ist eine ganz entscheidende Sache.

#### **15. Ökonomie ist kein Selbstzweck**

**CW:** Sie sprechen gerade von unternehmerischem Handeln. Was sind Ihre Empfehlungen an andere Banken, an andere Unternehmer generell für erfolgreiches unternehmerisches Handeln?

**Thomas Jorberg:** Generell gilt es, sich klarzumachen, was die eigentliche Aufgabe wirtschaftlicher Tätigkeit ist. Was ist ihr Ziel? Es ist nicht Gewinn. Es ist ein Grundmissverständnis, dass die Gewinnmaximierung Ziel wirtschaftlicher Tätigkeit sei. Denn damit ist die Sache auf den Kopf gestellt. Ziel unternehmerischer Tätigkeit – und jeder, der das wirklich erfolgreich macht, weiß das – ist, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Wenn ich das gut mache, erziele ich Gewinn. Wenn ich das umdrehe und konsequent sage, die Gewinnmaximierung ist Ziel wirtschaftlicher Tätigkeit, dann geht das ökonomisch schief. Das können Sie exemplarisch an der Krise sehen. Porsche ist zum Beispiel: Solange sich Porsche um die Kundenbedürfnisse gekümmert hat, ist das Unternehmen ökonomisch gewachsen. In dem Moment, wo es konsequent nur noch um die Gewinnmaximierung ging, also praktisch der Gewinn höher war als der Umsatz, ist es ökonomisch schiefgegangen. Das ist ein feiner aber entscheidender Unterschied. Im Finanzmarkt ist das Problem, dass man dieses Prinzip auf die Spitze treibt und lange die ökonomische Fehlentwicklung nicht merkt. Ökonomie heißt nichts anderes als ein Ziel mit den geringstmöglichen Mitteln zu erreichen oder mit gegebenen Mitteln möglichst weit auf dem Zielweg voran zu kommen. Aber sie ist kein Selbstzweck. Und das muss – und das betrifft die Wissenschaft – aufgearbeitet werden. Wir haben etwas zum Selbstzweck gemacht, was ein sehr probates, sehr sinnvolles Mittel ist. Aber viele Probleme, die wir



haben, hängen damit zusammen. Wer den Widerspruch zwischen Ökologie und Ökonomie behauptet, hat schlichtweg keine Ahnung, was Ökonomie ist. Auch zwischen Sozialem und Ökonomie gibt es keinen Widerspruch.

## **16. Geld ist nicht das Problem – die Herausforderung besteht im Lösen der sozialen und ökologischen Fragen**

**CW:** Wenn wir jetzt zum Abschluss in Prognosen gehen, was ist das, wovon Sie glauben, das ist im Entstehen sowohl für das eigene Unternehmen im Wachstum als auch insgesamt am Markt?

**Thomas Jorberg:** Ich bin überzeugt davon, dass wir in 15 Jahren einen völlig anderen Finanzmarkt haben werden, weil die Instabilitäten nach wie vor so groß sind. Im Moment wird die eigentliche Instabilität des Marktes durch die getroffenen Maßnahmen verkannt. Also entweder wird die Stabilisierung gelingen oder es wird zu einer nächsten Krise kommen, die mir, um es ehrlich zu sagen, nicht die größten Sorgen macht. Die ökologischen und die sozialen Fragen finde ich im Grunde genommen viel brennender als die Finanzkrise. Der Markt ist eine Organisationsform und Geld ist ein Organisationsmittel und kein Wert an sich. Wenn das nur durch eine erneute Krise endlich deutlich wird, weil wir als Gesellschaft oder als Finanzmarkt nicht lernfähig sind, dann muss es offensichtlich sein. Das meine ich auch zur Staatsverschuldung. Geld ist nicht das Problem. Geld ist im Überfluss vorhanden. Wir sind nur nicht in der Lage, es durch unsere Systeme so sinnvoll zu verteilen, dass wir unsere ökologischen und sozialen Probleme lösen. Es sind doch alle Anleger froh, wenn der Staat neue Anleihen auflegt. Aber wo sollen denn die ganzen Gelder hin, die aus der kapitalgedeckten Altersversorgung, aus den Exportüberschüssen von den Schwellenländern oder aus den Exportüberschüssen der Erdöl exportierenden Länder kommen? Das Geld muss ja irgendwo hin, nur findet es keine sinnvolle Anlage im Moment. Das wird nicht lange gut gehen. Entweder ändern wir das oder es gibt noch größere Krisen. Davon bin ich überzeugt.

Wir werden in Bezug auf Mobilität völlig andere Systeme brauchen und es ist nur die Frage, wie lange der Automobilindustrie dieses derzeitige Bewahren gegen ihre eigenen langfristigen Interessen noch gelingt. Mobilität ist so nicht zukunftsfähig. Da wird sich viel ändern. Im Bereich der Energie werden sich regenerative Energien durchsetzen. Alles andere macht auch ökonomisch langfristig keinen Sinn mehr. In der Landwirtschaft ebenso. Die Frage der Ernährung und die Frage der durch die Landwirtschaft verursachten Erderwärmung wird noch weit unterschätzt. Industrielle Landwirtschaft ist definitiv keine Lösung. Ich bin Optimist und gehe davon aus, dass uns der turn out gelingt, aber sehr viel Zeit haben wir nicht mehr. Deswegen sind wir als Unternehmen auch entsprechend aufgestellt. Im Grunde genommen sind wir in Bereichen und Branchen aktiv, wo die Grundbedürfnisse der Menschen liegen, also Soziales, Bildung, Wohnen, Ernährung, Landwirtschaft, Kultur und Energie. Die Frage der Mobilität kann zukünftig durchaus dazugehören. Deswegen denke ich auch, wir sind gut aufgestellt, auch im Fall einer erneuten Finanzkrise, da wir in Zukunftsmärkten oder in sehr stabilen Märkten aktiv sind. Ein zusammenbrechender Finanzmarkt wird nicht das Bedürfnis nach Ernährung decken. Wir werden uns nach wie vor bewegen wollen. Wir werden nach wie vor wohnen wollen. Der Mensch ist kreativer als die Systeme immer voraussetzen. Darauf muss man sein Augenmerk lenken. Schon mit großen Sorgen, aber auch mit Optimismus.

**CW:** Vielen Dank für das Interview

## **17. Biografisches**

Dipl. Oec. Thomas Jorberg (geb. 1957) ist seit 1986 tätig bei der GLS Gemeinschaftsbank eG, seit 1993 Vorstand und seit 2003 Vorstandssprecher. Seit 1995 ist er ebenfalls Gründungsvorstand bei der GLS Beteiligungs AG und Initiator der Energiefonds. In 2009 wurde er für seine verantwortungsvolle Unternehmensführung mit dem Future Award ausgezeichnet. Für sein Engagement für einen anderen Umgang mit Geld erhielt er 2002 den Stromrebellpreis der Schönauer Energieinitiativen. Thomas Jorberg ist zuständig für die Strategieentwicklung, das Eigenanlagenmanagement, die Vermögens- und Kundenberatung, die Kreditkundenbetreuung, das Marketing, den Vertrieb, die Öffentlichkeitsarbeit und die Filialregionen Bochum, Berlin, München, Stuttgart und Freiburg.