



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Alternative Bank Schweiz

Version Nr. 1, 26. Mai 2020

Ciucci, Rodolfo
Kradolfer, Nora
Schultz, Christian
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.221



Alternative Bank Schweiz

Version Nr. 1, 26. Mai 2020

Ciucci, Rodolfo
Kradolfer, Nora
Schultz, Christian
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Fallstudie
Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Schlüsselbegriffe: Brand Identity Management;
Reputationsmanagement; integrierte
Unternehmenskommunikation
Einsatzbereich: Bachelorstudierende, Masterstudierende,
Weiterbildung

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Ciucci, R., Kradolfer, N. & Schultz, C. (2020). Alternative Bank Schweiz. *Open Education Platform*. Doi: 10.25938/oepms.221



Open Education Platform
for Management Schools

Alternative Bank Schweiz

Rodolfo Ciucci, Nora Kradolfer, Christian Schultz

Hochschule für Wirtschaft FHNW, Institute for Competitiveness and Communication,

Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten, christian.schultz@fhnw.ch

Abstract. Banken mit Schwerpunkt Nachhaltigkeit, wie die Alternative Bank Schweiz (ABS), gingen gestärkt aus der Finanzkrise ab 2008 hervor. Doch zunehmend setzt auch die konventionelle Konkurrenz auf den Trend Nachhaltigkeit. Ausserdem erweist sich für die ABS die fehlende Bekanntheit als Wachstumshemmer. Hinzu kommen Fragen zu einem im Sinne ihrer Geschäftsphilosophie adäquaten Umgang mit der Digitalisierung: Eine mehrfache Herausforderung für Markenführung, Reputationsmanagement und Kommunikation.



Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	2
1.1 Einführung.....	2
1.2 Lernziele.....	3
1.3 Lehrplan.....	3
1.4 Diskussionsleitfaden.....	4
1.5 Lösungsskizze	6
2. Fallstudie Alternative Bank Schweiz	12
2.1 Einführung.....	12
2.2 Analyse.....	14
2.2.1 Die Alternative	14
2.2.2 Positionierung und Markenwerte	15
2.2.3 (Ziel-)Kundschaft der ABS	17
2.2.4 Die Kommunikation der ABS zwischen alternativ und digital	19
2.2.5 Unternehmensorganisation und Mitarbeiterführung – konsequent sozial	22
2.3 Status	23
2.4 Herausforderungen und Fragen	25
3. Anhang	26
3.1. Die Markenwerte der ABS	26
3.2. Handlungsmaximen der ABS	28
3.3. Kennzahlen.....	30

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1 Einführung

Die globale Finanzkrise ab 2008 führte zu einem massiven Vertrauensverlust in die Bankenbranche. Doch ein kleines Segment von Geldinstituten geht aus der Krise gestärkt hervor und kann von Mittelzuflüssen profitieren: Banken, die auf nachhaltige Geschäftsmodelle setzen wie die Alternative Bank Schweiz (ABS). Mit ihrem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz trifft sie den Nerv der Zeit. Aber: die Nachhaltigkeitsbestrebungen der Konkurrenz machen ihr dieses Marktmonopol zunehmend strittig. Zudem sieht sich die ABS trotz erfolgreich gestartetem Geschäftsjahr 2017 mit dem Problem mangelnder Bekanntheit konfrontiert. Hinzu kommen Fragen zu einem im Sinne der Geschäftsphilosophie der ABS adäquaten Umgang mit der Digitalisierung bzw. der Online-Kommunikation: Während viele Kundinnen und Kunden der ABS gegen die Digitalisierung ihrer Bankengeschäfte sind, lassen sich andere nur durch gute digitale Lösungen gewinnen.

Die vorliegende Fallstudie wurde in ihrer ersten Form 2018 entwickelt und seitdem leicht optimiert. Sie basiert auf dem realen Case der ABS und auf den im Literaturverzeichnis genannten Quellen. Aus didaktischen Gründen haben die Verfassenden einzelne Aspekte angepasst oder fiktiv ergänzt, sodass die dargelegten Sachverhalte nicht in jedem Fall der Realität entsprechen müssen. Die vorliegende Überarbeitung der Fallstudie ist Stand 2019.

Der Case wurde bereits mehrfach als Übungs- und Prüfungsfall eingesetzt, so in der Vertiefungsrichtung Kommunikationsmanagement des Bachelorstudiengangs Betriebsökonomie. In der Weiterbildung wurde der Fall in einem MAS-Angebot zum Corporate Communication Management eingesetzt.

Es zeigte sich, dass der Fall breit angelegt ist und eine umfassende Betrachtung einer kommunikativen Herausforderung aus mehreren Perspektiven erlaubt:

- Brand und Identity:
 - markenkonformes Management potenziell widerstrebender Kundenbedürfnisse (verschiedene Kundensegmente, insbesondere bezüglich Digitalisierung)
 - Differenzierung gegenüber Nachahmern am Markt (Grossbanken mit vereinzelt nachhaltigen Angeboten, «social green washing»)
- Reputationsmanagement:
 - Issue und Risiko-Management angesichts eines moralisch aufgeladenen Geschäftsmodells
 - Strategien zur Bekanntheitssteigerung als Basis für Reputation und Geschäftserfolg
- Kommunikationsmanagement: operatives Vorgehen zur Ausführung der oben entwickelten Strategien, insbesondere mit Schwerpunkt auf digitale Medien gegenüber einer teils technologiekritischen Kundschaft

Zur Schwerpunktsetzung dienen die entsprechenden detaillierten Fragestellungen (siehe Abschnitt 1.4), die den Studierenden gezielt ausgehändigt werden können. Ausserdem zeigten die bisherigen Anwendungen, dass es sich aufgrund der Länge des Falls empfiehlt, die Fallbeschreibung den Studierenden / Teilnehmenden bereits vorgängig zum selbstständigen Einlesen abzugeben.

Gemäss Rückmeldungen der Studierenden wird der Case als transparent, verständlich und interessant empfunden. Als Prüfungsfall gilt er als faire Aufgabe.

1.2 Lernziele

Zielgruppe des Cases sind fortgeschrittene Studierende auf Stufe Bachelor, aber auch Master sowie Weiterbildungsteilnehmende auf Stufe CAS / MAS. Eingesetzt werden kann der Case in Studienangeboten des Kommunikationsmanagements und der Betriebsökonomie, insbesondere mit Schwerpunkt Marketing / Marketingkommunikation. Im Hinblick auf die Zielgruppe Bachelor-Studierende sind die nachfolgenden Lernziele bewusst detailliert gehalten:

Verstehen und Urteilen

- relevante Rahmenbedingungen des strategischen Managements und der daraus abgeleiteten strategischen Kommunikation erkennen und differenziert wahrnehmen (Strukturwissen: Was, Wie)
- strategische Schwerpunkte der Positionierung, der Markenführung und des Reputationsmanagements in ihrem Kontext gewichten und beurteilen (Strukturwissen: Was, Wie, Wann)
- die Bedeutung einer auf die Unternehmensstrategie abgestimmten, integrierten Kommunikation von Marke und Reputation erkennen und Beeinflussungsmöglichkeiten erkennen

Anwenden

- Markenstrategische Massnahmen erarbeiten und vorschlagen
- Marke und Reputation gestalten und Organisation positionieren (Strukturwissen: Was, Wie, Wann)
- Kommunikationskonzeption mit Schwerpunkt auf Bekanntheit (Awareness) ausarbeiten

1.3 Lehrplan

Der Case kann in verschiedenen Settings bei unterschiedlichen Studierendengruppen mit je unterschiedlichem Zeitmanagement angewendet werden. Es lässt sich sowohl auf Ebene Master und Bachelor wie auch in CAS- oder MAS-Weiterbildungen einsetzen, und zwar für Kommunikationsfachleute mit Berufserfahrung wie auch für Management-Studierende mit Vorkenntnissen in Kommunikation. Anpassbare Beispiele für solche Settings sind:

- a. Verwendung als Prüfungsfall (Einzelarbeit, Fach Kommunikationsmanagement / Betriebsökonomie)
 - Abgabe des Fallbeschriebs und eine Stunde Einlesezeit vorgeben

- Fakultativ 15-minütige Fragerunde für Verständnisfragen zum Auftakt der Prüfung
 - Fallbearbeitung als Einzelarbeit während vier bis sechs Stunden. Verwendung des Diskussionsleitfadens aus Abschnitt 1.4 als Aufgabenstellung
- b. Verwendung als Gruppenarbeit mit oder ohne Prüfungscharakter in verschiedenen Studiengängen (Fach oder Vertiefung Kommunikation), zeitlicher Rahmen je nach Anzahl Pflichtaufgaben, kann von einem halben Tag bis zu zwei Tagen variieren
- Abgabe des Fallbeschriebs und genügend Einlese- und Klärungszeit vorsehen (ca. 2 Stunden)
 - Fakultativ 15-minütige Fragerunde für Verständnisfragen zum Auftakt der Prüfung / Fallbearbeitung
 - Selbstorganisierte Bearbeitung des gesamten Falls in definierten Arbeitsgruppen. Verwendung des Diskussionsleitfadens aus Abschnitt 1.4 als Aufgabenstellung
 - Fakultativ, für qualitativ höherstehende Lösungen und bessere Selbstlern-Effekte wird ein Coaching empfohlen: Für Rückfragen ist die Dozierendenperson (zumindest zeitweise) erreichbar

In diesem Setting werden neben Fach- und Methodenkompetenzen auch Sozialkompetenzen angesprochen, so die Fähigkeit zur Organisation der Gruppenarbeit in parallelen Untergruppen und der Austausch untereinander.

- c. Einsatz in einer Lerneinheit eines Weiterbildungsangebots (z.B. CAS) zur Illustration von Lerninhalten und als Grundlagen für Gruppendiskussionen. Der Case wird vorgängig abgegeben und sollte gut bekannt sein.
- d. Kontinuierlicher Einsatz im Unterricht über ein Studienjahr / einen Kurs hinweg. In diesem Fall dient der Case zur Illustration und Anwendung von aufeinander aufbauenden Lerninhalten und die Aufgabenstellung wird sukzessive abgegeben

In jedem der Anwendungsfälle empfiehlt es sich, nach der Fallbearbeitung die unterschiedlichen erarbeiteten Lösungsmöglichkeiten zu diskutieren und dabei eine / mehrere mögliche good practices hervorzuheben und dies unter Rückgriff der theoretischen Grundlagen (siehe Abschnitt 1.5) zu begründen.

1.4 Diskussionsleitfaden

Der folgende Diskussionsleitfaden orientiert sich an der Fragestellung aus Abschnitt 2.3 (Herausforderungen und Fragen). Es empfiehlt sich, diesen den Studierenden als detaillierte, separate Aufgabenstellung abzugeben:

a. Analyse

Analysieren Sie die Ausgangslage der ABS im Hinblick auf Reputationsmanagement, Kommunikationsmanagement und Branding.

- Führen Sie anhand eines etablierten/geeigneten Modells eine umfassende Betrachtung der Reputationsfaktoren durch. Nennen und begründen Sie dabei die aus Ihrer Sicht wichtigsten Ereignisse beziehungsweise Themen aus der bisherigen Geschichte der ABS bis zum heutigen Tag, die am meisten auf die Reputation einzahlen. Gewichten Sie diese nach ihrer Bedeutung. Gehen Sie dabei in Ermangelung harter Daten - solide begründet - auch intuitiv vor und treffen Sie wenn nötig Annahmen, die Sie klar als solche deklarieren.
- Zeigen Sie die Risikolandschaft und Issues in Bezug auf mögliche Reputationsrisiken ebenso wie -chancen der ABS auf und begründen Sie diese. Erläutern Sie das Chancen- resp. Gefährdungspotenzial. Berücksichtigen Sie insbesondere auch den digitalen Wandel. Verwenden Sie dabei ein gängiges Modell. Bewerten/gewichten Sie Ihre Ergebnisse in Bezug auf deren Relevanz für die ABS. Priorisieren Sie die Reputationsrisiken/-chancen und Sie, auf welche Szenarien bzw. wie sich die die Alternative Bank Schweiz unbedingt vorbereiten müsste.
- Wie beurteilen Sie auf Basis der Fallbeschreibung die aktuelle kommunikative Ausgangslage der ABS? Erstellen Sie eine fokussierte (so viel wie nötig, so wenig wie möglich) Analyse des organisations- und kommunikationsstrategischen Rahmens mit einer besonderen Vertiefung hinsichtlich des digitalen Wandels. Schliessen Sie die Analyse auch unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus den Aufgaben 1.a und 1.b mit einer fundierten SWOT ab, die Sie gut erläutern und begründen.

b. Strategische Schwerpunkte

Leiten Sie aus der obigen Analyse und angesichts des Zusammenhangs von Reputation und Marke strategische Schwerpunkte als Basis einer Reputationsmanagement-, Branding- und Kommunikationsstrategie der ABS ab. Welches sollen die Schwerpunkte der Reputationsmanagement-, Branding- und Kommunikationsstrategie sein? Leiten Sie Ihre Überlegungen aus den Szenarien der «Stärken-Chancen», «Stärken-Risiken», «Schwächen-Chancen» und «Schwächen-Risiken» Ihrer SWOT ab und begründen Sie diese solide. Hier die konkreten Fragen:

- Wie kann die Alternative Bank Schweiz ihre Reputation schweizweit verbessern und sich bezüglich ihrer Glaubwürdigkeit auch im Vergleich zu ihren Konkurrenten positionieren? Schlagen Sie aus der Analyse abgeleitete logische und griffige Schwerpunkte für Reputationsmanagement-Strategien vor.
- Welche kommunikationsstrategischen Schwerpunkte sollte die ABS Ihres Erachtens für die Gesamtkommunikation im Allgemeinen und zur Bekanntheitssteigerung im Besonderen in Betracht ziehen?

c. Management der Reputation

Wie lassen sich für die ABS die zentralen Reputationsfaktoren, -risiken -chancen und Issues managen?

- Vorgängig haben Sie bereits die wichtigsten Reputationsfaktoren, -risiken und die positiven sowie negativen Issues für die ABS beurteilt und strategische Schwerpunkte definiert. Wie soll nun der Zwerg unter Riesen erfolgreich und glaubwürdig seine Reputation im Sinne der Marke festigen? Vertiefen Sie die möglichen Strategien, begründen und konkretisieren Sie diese. Erwartet werden neben der Ausführung einer grundlegenden Strategie insbesondere auch drei bis vier konkrete Vorschläge resp. realistische Beispiele.
- Der grösste Wachstumshemmer der ABS ist die wohl fehlende Bekanntheit in der Zielgruppe der potenziellen Kundinnen und Kunden. Will die ABS Kundinnen und Kunden gewinnen, so ist eine breitere Bekanntmachung des Brands unabdingbar. Was soll sie tun? Erwartet wird ein in der Gesamtkommunikation eingebettetes Konzept zur Bekanntheitssteigerung des Brands und der entsprechenden Markenwerte bei den potenziellen Kundinnen und Kunden. Dieses soll möglichst pragmatisch, konkret und umsetzbar dargestellt sein.

d. Kommunikationsmanagement

Wie soll das Kommunikationskonzept zur Anpassung der Bank an den digitalen Wandel aussehen?

- Skizzieren Sie konkret und mit knapper Begründung die Eckpunkte einer für die ABS geeigneten Kommunikationsstrategie, um sowohl die bisherigen, der digitalen Entwicklung gegenüber kritisch eingestellten Kundinnen und Kunden zu gewinnen, als auch die neuen, digital affinen (potenziellen) Kundinnen und Kunden anzusprechen und um den offensichtlichen Erwartungs-Gap zu überwinden.
- Erarbeiten Sie aus dem Bisherigen ein konkretes, pragmatisches und gut begründetes Konzept zur Bearbeitung derjenigen Kundinnen und Kunden, die der digitalen Entwicklung gegenüber kritisch eingestellt sind. Setzen Sie klare Schwerpunkte. Erwartet wird eine gut überlegte Vorgehensweise, die quasi per sofort umgesetzt werden kann und beispielhaft dargestellt ist.

1.5 Lösungsskizze

Nachfolgend wird ein möglicher Lösungsweg entlang dem Diskussionsleitfaden aus 1.4 aufgezeigt. Dabei wird insbesondere auf folgende Aspekte eingegangen:

- Welche Herangehensweisen, Methoden und Ansätze sind in den einzelnen Lösungsschritten zielführend?

- Welche Lösungsaspekte sollten behandelt, welche Meilensteine sollten erreicht werden, um die Falllösung erfolgreich fortzusetzen?
- Welche Literaturhinweise sind für die Bearbeitung dienlich?
- Welche Zeitplanung ist vorzusehen (vgl. dazu auch Abschnitt 1.3)?

Schritt 0: Einlesen

Je nach Studienstufe und Bearbeitungskonstellation (Prüfungsfall, Gruppenarbeit) sind 1 – 2 Stunden einzurechnen, idealerweise gefolgt von einer ca. 15-minütigen Fragerunde im Plenum zur Klärung von Verständnisfragen (vgl. dazu auch Abschnitt 1.3). Als Faustregel für die Wahl der gewährten Einlesezeit gilt: je niedriger die Studienstufe und je grösser die Arbeitsgruppen, umso näher sollte die gewährte Zeit bei 2 Stunden liegen.

Schritt 1: Analyse

a. Betrachtung der Reputationsfaktoren

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** Dieser Aufgabenschritt sollte zu einer ersten Beurteilung der Reputation der ABS führen, welche dann im Schritt c in die Erstellung einer SWOT einmündet. Es gilt herauszuschälen, welche Faktoren, die Reputation der ABS besonders stark prägen. Zu berücksichtigen sind dabei sowohl positiv besetzte wie auch allenfalls kritisch konnotierte Reputationsfaktoren, was auf Aufgabenteil b verweist (Risiko/Issues). Besondere Aufmerksamkeit verdienen Reputationsfaktoren,
 - die allenfalls je nach Zielgruppensegment polarisieren können (Technik, Digitalisierung, Werte) oder aber
 - zwischen denen allenfalls Zielkonflikte bestehen (wirtschaftliche Leistung und Sozialverantwortung)
- **Methoden:** um ein möglichst ganzheitliches Bild des Reputationsprofils der ABS zu erhalten empfiehlt sich die Anwendung eines gängigen Reputationsmodells wie etwa des Reputation Institute (van Riel & Fombrun, 2007) oder des Modells nach Schwaiger (2004). Der Einbezug von bankenspezifischer Literatur, z.B. Ternès & Runge (2015) bietet eine wichtige Ergänzung.
- **Zeitbedarf:** ca. 1 Stunde

b. Risikolandschaft und Issues

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** Das erwünschte Ergebnis dieses Aufgabenschritts ist die Identifikation und Priorisierung von Risiken und Issues, welche die ABS insbesondere auch hinsichtlich des digitalen Wandels zu berücksichtigen hat. Der Fokus dabei ist zweiteilig: einerseits

geht es um Themen und Vorfälle, die sich zu betrieblichen Risiken entwickeln können. Andererseits geht es auch um in der Öffentlichkeit virulente Themen, die die ABS bewirtschaften kann, um sich mit ihren Stärken zu positionieren.

- **Methoden:** Bei der Beurteilung von Risiken empfiehlt sich die Beurteilung von zwei Dimensionen des Risikos, wie sie das Zwei-Komponenten-Modell des Risikos konzeptualisiert (Mitchell V.-W. , 1999):
 - die Wahrscheinlichkeit, dass bestimmte negative Folgen aus einer Entscheidung resultieren werden,
 - die wahrgenommene Schwere des Verlusts, falls die negativen Folgen aus einer Entscheidung tatsächlich eintreten.

Die beiden Komponenten können dann auf einer Zehnerskala bewertet werden. Auf Basis einer einfachen Multiplikation ergibt sich eine Einschätzung des Risikos.

Hinsichtlich der Beurteilung von Issues – auch im Sinn von Chancen für das Themenmanagement – empfiehlt sich die Anwendung eines Phasenmodells des Issue-Managements – z.B. gemäss Mast (2019) -, welches den Verlauf und die Themenkarriere von Issues fassbar und damit managebar macht.

- **Zeitbedarf:** ca. 1 Stunde

c. Beurteilung der kommunikativen Ausgangslage

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** Dieser Aufgabenschritt verdichtet und synthetisiert im Wesentlichen die Überlegungen aus Schritt a und b. Neben kommunikativen Überlegungen sind auch organisationsstrategische Aspekte, insbesondere bezüglich der Digitalisierung, gefragt.
- **Methoden:** Die Unterscheidung von organisations- und unternehmensstrategischer Ebene geht auf das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements zurück (Ciucci, Müller, & Winistörfer, 2015). Eine ganzheitliche Betrachtung bezieht sowohl die interne Sicht der ABS wie auch die externe Marktsicht ein. Ersterer Aspekt kann z.B. mit dem der *resource-based view of the firm* untersucht werden. Dieser fokussiert auf tangible und intangible Ressourcen eines Unternehmens als Quelle für Wettbewerbsvorteile (Barney, 1991). Die externe Sicht lässt sich mit dem *market-based view* des strategischen Managements betrachten, der die verschiedenen Wettbewerbskräfte zwischen Lieferanten, Abnehmern und (neuen) Wettbewerbern sowie durch Substitutprodukte fokussiert (Porter, 1980). Für die Analyse der relevanten Ziel- und Einflussgruppen im Umfeld der ABS ist die Stakeholderanalyse nach Mitchell et al. ein geeigneter Ansatz. Die Autoren definieren Macht, Legitimation und Dringlichkeit als Kriterien zur Identifikation von relevanten Anspruchsgruppen (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Zur Aggregierung der Analyse auf unternehmensstrategischer Ebene eignet sich die SWOT-Analyse.
- **Zeitbedarf:** ca. 1.5 Stunden

Schritt2: Strategische Schwerpunkte

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** Basierend auf der zuvor erstellten SWOT werden mögliche strategische Handlungsoptionen abgeleitet, die die SWOT-Kombinationen «Stärken-Chancen», «Stärken-Risiken», «Schwächen-Chancen» und «Schwächen-Risiken» nutzen. Gemäss der Unterteilung in Teilaufgabe a und b ist dabei einerseits auf zwei Sichten zu fokussieren: die reputationsstrategischen Schwerpunkte, die tendenziell eher grundsätzlicher Natur sind und daneben die kommunikationsstrategischen Schwerpunkte, die auch operative Aspekte der Umsetzung bereits umreissen (z.B. hinsichtlich Zielgruppen, Kanälen und Inhalten). Es ist zu beachten, dass in diesem Aufgabenschritt keine zu grosse Anzahl von möglichen Schwerpunkten genannt werden sollte. Vielmehr soll eine handhabbare Anzahl von Schwerpunkten begründet priorisiert und gemäss dem Aufgabentext umrissen werden. Dabei gilt es, die beiden Sichten Reputationsmanagement und kommunikative Umsetzung zu integrieren. Wie in der Aufgabenstellung (Abschnitt 1.4) angesprochen, ist hierbei das Konstrukt Marke (Corporate Brand) ein geeignetes Vehikel. Wesentlich ist dabei, dass die Marke eines Unternehmens sich nicht im Logo erschöpft, sondern das Ergebnis konkreter Leistung und Verhalten ist, sie sowohl gegen aussen als auch gegen innen wirkt und dass eine ganzheitliche, systematische identitätsbasierte Markenführungsstrategie immer aktiv von innen nach aussen erfolgt.
- **Methoden:** Bezüglich Teilaufgabe a (Schwerpunkte der Reputationsmanagement-Strategie) empfiehlt sich die Anlehnung an ein Modell des Reputationsmanagements, z.B. gemäss Fombrun & van Riel (2008). Auch hier bietet ein bankenspezifischer Ansatz eine wichtige Ergänzung (Ternès, 2015). Bezüglich Aufgabenteil b ist wiederum die Anlehnung an ein integriertes Kommunikationsmodell, z.B. nach Ciucci et al. (2015) hilfreich, um die relevanten kommunikationsstrategischen Hebel zu erkennen und zu bearbeiten. Für die Auseinandersetzung mit Branding-Fragen bietet Esch (2014) wertvolle und umfassende Grundlagen, welche Burmann et al. (2018) noch durch Überlegungen auf Ebene der Corporate Identity und der identitätsbasierten Markenführung ergänzen, was besonders in wertgeladenen Umfeldern wertvolle Anknüpfungspunkte bietet. Eine konzeptionelle Fundierung des Zusammenhangs von Reputation und Marke bieten etwa Czinkota et al. (2014).
- **Zeitbedarf:** ca. 1 Stunde

Schritt 3: Management der Reputation

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** Nach der vorgängigen Auseinandersetzung mit Reputationsfaktoren, -risiken, den positiven sowie negativen Issues für die ABS sowie strategischen Schwerpunkten ist nun eine ausgesprochen handlungsorientierte Perspektive gefragt. Diese mündet in der konkreten Ausführung von drei bis vier strategischen Handlungsoptionen. Neben

dieser inhaltlichen Herangehensweise (welche Themen, Dimensionen etc. werden bewirtschaftet) ist gemäss Aufgabenteil b ausdrücklich auch eine publicitytechnische Frage zu beantworten: wie erhalten diese Aktivitäten genügend, resp. mehr Aufmerksamkeit. Hier ist auf die integrierte Kommunikation hinzuweisen, die ein optimiertes Verhältnis von Kommunikations-Input und Bekanntheits-Output ermöglicht.

- **Methoden:** Bezüglich Teilaufgabe a (Vertiefung der Reputationsmanagement-Strategie) empfiehlt sich die Anlehnung an handlungsorientierte Perspektiven des Reputationsmanagements, z.B. gemäss Fombrun & van Riel (2008) resp. an prozessorientierte Perspektiven van Riel & Fombrun (2007). Auch bezüglich der Sichtbarmachung einer guten Reputation (Bekanntheit, Aufgabenteil b) bieten Fombrun & van Riel (2008) wichtige Grundlagen. Auf konzeptioneller Ebene bieten wiederum Ciucci et al. (2015) ein praxisorientiertes Raster, welches durch Bruhn (2014) noch vertieft und ergänzt wird.
- **Zeitbedarf:** ca. 1 Stunde

Schritt 4: Kommunikationsmanagement

- **Lösungsaspekte / Meilensteine:** Output dieses Aufgabenteil ist eine in wohlbegründete, und mit der vorherigen Aufgabenbearbeitung konsistenten Vorüberlegungen (Aufgabenteil a) eingebettetes Konzept (Aufgabenteil b). In letzterem abzudecken sind die gängigen Bestandteile eines Kommunikationskonzepts:
 - Konzeptziele
 - Priorisierung der Bezugsgruppen
 - Kernbotschaft resp. Markenbotschaft der ABS
 - Auf die Neupositionierung hin ausgerichtete übergelagerte Kommunikationsziele
 - Kommunikatoren (Absender)
 - Mix und Priorisierung der Kommunikationsinstrumente/-mittel
 - Einzusetzende Kontrollinstrumente
 - Organisation der Kommunikation
 - Hinweise zu allenfalls notwendigen Kommunikationsgrundsätzen (Policy)

Bei der Priorisierung der Bezugsgruppen ist die geforderte Fokussierung auf digitalisierungsskeptische Kundinnen und Kunden zu beachten. Diese – und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen für die übrigen Konzeptionsschritte – müssen im Sinne einer Stakeholderbetrachtung konsistent sein. Konsistenz der anvisierten Massnahmen ist nicht zuletzt auch mit der definierten Marke der ABS gefragt.

- **Methoden:** Zur Erstellung eines umfassenden und gleichzeitig stringenten Konzepts empfiehlt sich die Orientierung an einem Konzeptionsmodell wie z.B. dem FHNW-Modell nach Ciucci

(2015). Auf Ebene der Massnahmen wird dieses durch die Arbeit von Bruhn (2014) vertieft und ergänzt. Betreffend der konsistenten Würdigung der Zielgruppe «Digitalisierungskritische» sei nochmals auf die Stakeholder-Analyse nach Mitchell et al. (1997) verwiesen. Handlungsorientierte Inputs für Massnahmen aus Optik Markenführung bieten Esch und Kochann (2019).

- **Zeitbedarf:** ca. 1 Stunde

2. Fallstudie Alternative Bank Schweiz

2.1 Einführung

Es war ein Schwarzer Montag in der Geschichte der Wall Street: Am 15. September 2008 meldete die US-Investmentbank «Lehman Brothers» Konkurs an. Die Aktienkurse rauschten in den Keller. Tausende Angestellte mussten von einem Tag zum andern ihren Arbeitsplatz in der viertgrössten Investmentbank der Welt räumen. Die schwerste globale Finanzkrise seit den 1930er Jahren war unter anderem das Ergebnis eines spekulativ aufgeblähten Immobilienmarkts in den USA, der Subprime-Crisis (Uhlig, 2018). Hinzu kamen die tiefen Zinsen der Notenbanken und auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtete Boni-Systeme für Investmentbanker (Höhener, 2009).

Nach dem Crash folgte eine weltweite «Kreditklemme». Banken misstrauten sich gegenseitig und liehen einander kein Geld mehr. Experten und Politiker fürchteten zeitweise um den Fortbestand des globalen Finanzsystems (SRF, 2019). Auch die Schweizer Grossbanken erlitten grosse Verluste mit amerikanischen Hypothekarprodukten, allen voran die UBS. Es folgte eine historisch einmalige Entwicklung: Banken wurden rund um den Globus verstaatlicht bzw. mit gigantischen Rettungspaketen auf Kosten der Allgemeinheit gerettet. Auch in der Schweiz: «Gier und Grössenwahn machen die Rettung der UBS mit 68 Milliarden Steuerfranken nötig.» (SRF, 2019). «Too big to fail» wurden diese Rettungsaktionen begründet: Einzelne Banken waren so gross und vernetzt mit der Finanzwelt, dass sich ihr Zusammenbruch zum Desaster für ganze Volkswirtschaften ausgeweitet hätte.

Zur Bewältigung dieses Risikos wurden international verschiedene Initiativen ergriffen. In der Schweiz bestehen seit Mitte 2016 verschärfte Eigenkapitalvorgaben für die auf globaler Ebene «systemrelevanten» Grossbanken UBS und Credit Suisse, und die Regulierungsdichte zwängt sie in ein deutlich engeres Korsett (Schöchli, 2017). Auch den auf nationaler Ebene als «systemrelevant» eingestuften Banken wie ZKB, Raiffeisen-Gruppe und Postfinance wurden verschärfte Kapitalvorgaben verordnet, selbstredend nicht zur Freude der Institute (Schöchli, 2018).

Die weltweite Bankenkrise hatte die Finanzwelt und deren Reputation in ihren Grundfesten erschüttert. Noch zehn Jahre später war der massive Vertrauensverlust spürbar, auch in der Schweiz. Gemäss einer Studie des Reputation Institute befanden sich 2016 unter den 50 grössten und bekanntesten Schweizer Unternehmen fünf Banken. Die Untersuchung zeigte frappante Unterschiede innerhalb der Branche. Während die beiden Grossbanken UBS und CS trotz hoher Bekanntheit Ränge im hinteren Drittel der Reputationsrangliste belegten, erzielten die Raiffeisen-Gruppe und Postfinance internationale Spitzenwerte (Knapp, 2016). Ja, es gab auch Banken, die durch einen Vertrauensbonus von den Mittelabflüssen der Grossbanken profitierten. Eine dieser Banken – die jedoch aufgrund ihrer Grösse und ihres andersartigen Geschäftsmodells unter ihren Wettbewerbern wenig Beachtung fand – war die Alternative Bank Schweiz (ABS).

«Die Finanzkrise lässt die alternativen Banken glänzend dastehen», schrieb die Wochenzeitung «WOZ» bereits im Jahr 2012 (Boos, 2012). Zahlen belegten diese Feststellung. Bilanzsumme und Kreditvolumen der ABS waren seit 2008 quasi linear weitergewachsen, und seit 2012 hatte das Wachstum an Dynamik zugelegt. Angesichts von Skandalen und Missbräuchen in der Finanzwelt suchten immer mehr Menschen nach Möglichkeiten, ihr Geld ethisch und verantwortungsbewusst anzulegen (König & Wespe, 2015). Ganz offensichtlich war es der ABS gelungen, sich glaubwürdig als Kontrapunkt zum System der ins Taumeln geratenen Grossbanken zu positionieren – weil besonders umstrittene Produkte für sie nicht infrage kamen, aber auch weil sie etwa bei den Managerlöhnen einen anderen Weg ging (siehe Abschnitt 2.2.2 Positionierung und Markenwerte).

Um noch stärker von diesem Sinneswandel zu profitieren, muss die ABS ihre Bekanntheit steigern. Dessen ist sich Barbara Felix, Leiterin Marketing & Kommunikation bei der ABS sicher, als sie nach den Sommerferien 2017 wieder ins Büro kommt. Denn immer mehr versuchen auch konventionelle Banken vom Trend zur nachhaltigen Geldanlage zu profitieren und beginnen, vereinzelt ökologisch und sozial nachhaltige Produkte anzubieten – gleichwohl ohne ihr Geschäftsmodell prinzipiell zu hinterfragen. Kritikerinnen und Kritiker sprechen deshalb auch von reiner Kosmetik, um nicht zu sagen von «Green und Social Washing» (Lochmaier, 2010).

Und einen weiteren Punkt hat Barbara Felix im Auge: die Digitalisierung. Einerseits erwarten viele Kundinnen und Kunden heute ganz selbstverständlich digitale Dienstleistungen und ein funktionierendes Online-Banking. Gleichzeitig gibt es unter der angestammten Kundschaft der ABS auch technologieskeptische Tendenzen. Bekannter werden, sich gegen konventionelle Banken behaupten, die auf dem Trend Nachhaltigkeit surfen und die Ambivalenz der Digitalisierung. Dies sind die drei aktuellen Challenges der ABS.¹

¹ Die Fallstudie wurde in ihrer ersten Form 2017 entwickelt und seitdem leicht optimiert. Sie basiert auf dem realen Case der Alternativen Bank Schweiz und auf den im Literaturverzeichnis genannten Quellen. Aus didaktischen Gründen haben die Verfasserinnen einzelne Aspekte angepasst oder fiktiv ergänzt, sodass die dargelegten Sachverhalte nicht in jedem Fall der Realität entsprechen müssen. Die vorliegende Überarbeitung der Fallstudie ist Stand 2019.

2.2 Analyse

2.2.1 Die Alternative

«Anders als andere» (ABS, 2017) – so charakterisiert sich die ABS selbst. Gleichzeitig Bank und gesellschaftspolitisches Experiment zu sein – dieser Doppelcharakter bestimmt ihr Profil: «Die ABS ist eine Bank und zugleich will sie mehr sein als das. Sie stellt ein Stück Kritik am Boom des schweizerischen Finanzplatzes dar – in Gestalt eines Finanzinstituts.» (König & Wespe, 2015, S. 9) Bei der Gründung 1990 lautete das Credo: «keine Beteiligung an Börsenoperationen, keine internationalen Finanzgeschäfte, keine Arbeit mit Geldern zweifelhafter Herkunft, Beschränkung auf die klassischen Operationen einer Spar- und Kreditbank unter Beachtung klarer ethischer und ökologischer Richtlinien für die Anlagepolitik, und dies bei einer teilweisen Aufhebung des Bankgeheimnisses und strikter Gleichstellung der Geschlechter.» (König & Wespe, 2015, S. 9)

Die ABS wurde aus ökologisch, alternativ und anthroposophisch orientierten Kreisen und Ideen geboren. Nach 1968 wurden neue Lebensformen von der Wohngemeinschaft bis zur Gründung selbstverwalteter Beizen und Betriebe erprobt. Konsequenterweise war man für die Finanzierung dieser Vorhaben auch auf der Suche nach einem eigenen, alternativen Kapitalmarkt mit hohen sozialen und ökologischen Ansprüchen. Die zeitgleiche Entwicklung auf dem Schweizer Finanzplatz ebnete der ABS zudem den Boden, sich als echte Alternative im bisherigen Bankenumfeld zu positionieren. Skandale wie Geschäfte mit dem rassistischen Südafrika, die Annahme von Diktatorengeldern und die Finanzierung von Waffengeschäften spielten der ABS in die Hände – immer mehr Menschen drückten ihren Unmut gegenüber der Entwicklung des Finanzplatzes aus.

Entscheidend für den Weg zum Erfolg der ABS waren ihre Vernetzung mit umweltpolitischen und alternativen Organisationen und die Gründung eines «Trägerschaftsvereins für eine alternative Bank» im November 1987. Der Verein sammelte das nötige Aktienkapital und legte der Eidgenössischen Bankenkommision im Sommer 1990 ein entsprechendes Gesuch vor. Dies mit Erfolg, denn am 29. Oktober 1990 eröffnete die Bank mit acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihren Schalter in Olten. Die Presse registrierte das Ereignis aufmerksam. «Die Bank mit Ethik» war etwas Spezielles, Ausdruck einer breiteren Bewegung, wie «L'Hebdo» festhielt: «Un peu partout, investisseurs et actionnaires redécouvrent le langage de la morale.» (König & Wespe, 2015, S. 29). Tatsächlich war der Andrang der Kundinnen und Kunden beachtlich. Bereits bis im Frühjahr 1991 wurden 2'300 Konti eröffnet, obwohl die ABS tiefere als die marktüblichen Zinsen anbot.

Und: «Dass das alternative Bankwesen wachsen soll, auf Kosten des konventionellen Bankgeschäftes, nicht der Umwelt» (König & Wespe, 2015, S. 43), stand immer ausser Frage. Ähnlich wie das Aktionariat wuchs die Kundschaft zyklisch: auf das stürmische Wachstum Mitte der 1990er Jahre folgte ab dem Jahr 2000 eine Verlangsamung, um im Zuge der Finanzkrise wieder deutlich an Dynamik zuzulegen. 2017, also 27 Jahre nach ihrer Gründung, beschäftigt die Bank rund 100 Personen an vier Standorten

(Olten, Zürich, Lausanne, Genf). Die Bilanzsumme hatte 2010 die Milliardenengrenze überschritten und beträgt mittlerweile rund 1.6 Milliarden CHF (siehe Anhang 3.3, Seite 30). Bei über 6'000 Aktionärinnen und Aktionäre werden mehr als 30'000 Kundinnen und Kunden aus der ganzen Schweiz gezählt. Trotz Wachstum bleibt die ABS ihren Wurzeln und Grundsätzen treu. Als sozial und ökologisch orientierte Bank verzichtet sie auf Gewinnmaximierung, kommt ohne Bonussysteme aus und stellt ihre ethischen Grundsätze in den Vordergrund (ABS, 2018).

So verfügt die ABS seit dem Anfang über einen «Ethischen Rat» als externe Ethik-Kontrollstelle, der die Aufgabe hat, «über die allgemeine Bedeutung des Bankengeschäftes zu reflektieren, über die Rolle des Geldes in der Gesellschaft, über die Aspekte der Macht, die mit dem Geld- und Kreditgeschäft verbunden sind, über die eventuell gegebene oder die fehlende Rechtfertigung von Zinsen und über mehr.» (König & Wespe, 2015, S. 10) Die Ethik-Kontrollstelle ist unabhängig und frei in der Meinungsäusserung. Sie legt jährlich einen Ethikbericht vor. Dieser wird im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung und bei Bedarf auch mit den Mitarbeitenden diskutiert. Ob und in welcher Weise die Empfehlungen und Erkenntnisse des Prüfungsberichtes in die strategische Unternehmensführung einfließen, entscheidet schliesslich der Verwaltungsrat, in dem auch eine Ethikfachperson Einsitz hat.

2.2.2 Positionierung und Markenwerte

Doch was bedeutet es Anfang des 21. Jahrhunderts, «alternativ» und «Bank» zu sein? Die ABS positioniert sich als einzige sozial-ökologische Universalbank in der Schweiz, die ein konsequent auf Werte und Wirkung ausgerichtetes Geschäftsmodell hat. Ihr Alleinstellungsmerkmal ist, dass sie ihren Kundinnen und Kunden ermöglicht, dem Anspruch nach einem verantwortungs- und sinnvollen Umgang mit Geld gerecht zu werden. Anders als bei anderen Banken ist Nachhaltigkeit nicht nur ein Marketing-Instrument für ausgewählte Produkte. Mit dem Preis dagegen hebt sich die ABS nicht positiv von der Konkurrenz ab, eher im Gegenteil: Als erste Schweizer Bank hat die ABS 2015 Negativzinsen an ihre Kundschaft weitergegeben, welche die Nationalbank von Geschäftsbanken verlangte. Diese Massnahme war durchaus gewagt, die ABS verzeichnete jedoch trotz «Strafzinsen» weiteren Kundenzuwachs (Bürgi, 2016).

Auch der funktionale Produktnutzen taugt nicht zur Differenzierung. Aus Sicht der Kundschaft ist eine Hypothek eine Hypothek, unabhängig davon, welche Bank sie anbietet, das ist sich die ABS bewusst. Und auch eine Maestro-Karte hat überall die gleichen Funktionen. Also differenziert sich die ABS vor allem über ihre Markenwerte. Diese sind

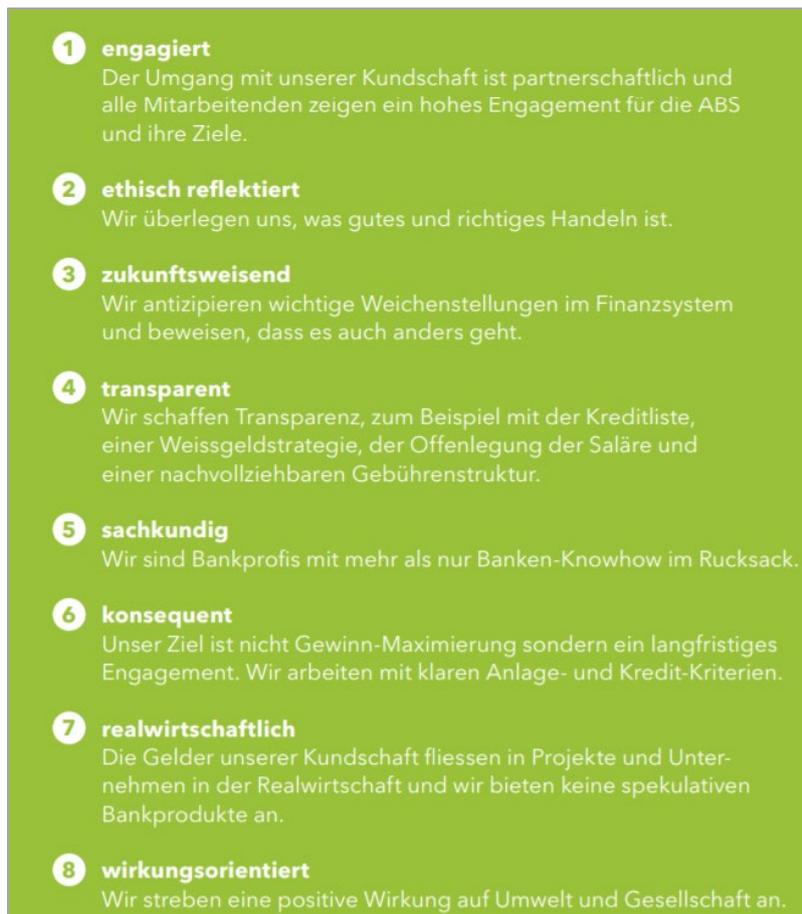


Abbildung 1: Markenwerte der ABS - Auszug aus dem Leitbild (ABS, 2011)

Diese Markenwerte repräsentieren, was die ABS in ihrem Kern ausmacht und stellen ein Leistungsversprechen gegenüber den Kundinnen und Kunden dar (siehe Beschreibung der Markenwerte im Anhang 3.1, Seite 26). Die ABS ist deshalb darauf bedacht, dass jegliches Handeln und die Kommunikation der Bank das Bild der ABS in den Köpfen der Anspruchsgruppen im Sinne der Markenwerte prägen und stärken. Massnahmen, die den Markenwerten zuwiderlaufen, werden als Reputationsrisiken betrachtet, die das Vertrauen ins Unternehmen gefährden. Besondere Aufmerksamkeit gilt Anlageentscheiden: Bewusst trifft die ABS ihre Entscheidungen, in welche Bereiche sie nicht investieren will, und welche Geschäftsfelder sie aufgrund ihrer positiven Wirkung auf Gesellschaft und Umwelt fördern möchte (siehe Anhang 3.2, Seite 28). Das Geschäftsmodell der ABS impliziert auch bald 30 Jahre nach ihrer Gründung noch eine kapitalismuskritische Komponente. Sie zeichnet sich aus durch den Verzicht auf Profitmaximierung, die offene Informationspolitik, die flache und transparente Gehälterhierarchie, die starke Stellung von Frauenanliegen nach innen wie nach aussen, die klaren ethischen Auflagen und die Öffentlichkeit der Kreditvergabe (König & Wespe, 2015).

Die ABS formuliert in ihrem Leitbild ihre Mission wie folgt: «Wir von der Alternativen Bank Schweiz sind bei unserer Geschäftstätigkeit dem Gemeinwohl, Mensch und Natur und der weltverträglichen Lebensqualität heutiger wie künftiger Generationen verpflichtet. Wir bieten Bankdienstleistungen für Kundinnen und Kunden an, denen eine soziale und ökologische Entwicklung wichtig ist. Wir verstehen unser Handeln als solidarische und solide Alternative zur ökonomischen Logik des kurzfristigen Profits.» (ABS, 2011)

In ihrem Leitbild gibt sie sich die folgenden Grundprinzipien (ABS, 2011):

- Wir befolgen klare ethische Grundsätze, Ethik kommt vor Profit.
- Wir sind eine glaubwürdige und transparente Partnerin und investieren in die Erhaltung natürlicher Lebensgrundlagen.
- Wir sind innovativ und erzielen Renditen, die solidarische Entwicklungen ermöglichen.
- Wir stärken das kritische Bewusstsein über die gesellschaftliche Rolle von Kapital und Zins und fördern den eigenverantwortlichen Umgang mit Geld.
- Wir legen Wert auf die aktive Mitwirkung aller Mitarbeitenden.

2.2.3 (Ziel-)Kundschaft der ABS

Gemäss Leitbild richtet sich die ABS an «verantwortungsvolle Kundinnen und Kunden sowie an Aktionärinnen und Aktionäre, denen ethische Gesichtspunkte bei Geldfragen wichtig sind» (ABS, 2011, S. 4). Die gemeinsame Werteorientierung ist also ein verbindendes Merkmal sowohl bei der Privat- wie auch bei der Firmenkundschaft. In der Terminologie der Sinus-Milieus lässt sich diese Zielgruppe als «die Postmateriellen» umschreiben, zu denen ca. 13 Prozent der Schweizer Bevölkerung zählen (Sinus-Institut, 2019).

Dieses Leitmilieu zeichnet sich durch ein gehobenes Einkommensniveau bei gleichzeitiger moderner Grundorientierung aus und lässt sich weiter wie folgt charakterisieren (Silbermann, Balderjahn, & Peyer, 2010): Postmaterielle

- haben einen ausgeprägten Sinn für Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit
- sind gewöhnt, in globalen Zusammenhängen zu denken, setzen sich kritisch mit Globalisierung auseinander
- haben ein hohes Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein
- definieren sich nicht über Besitz und Konsum, sondern über Intellekt und Kreativität, sind kulturell vielseitig interessiert
- setzen sich mit Kaufentscheidungen kritisch auseinander, sind aktiv auf der Suche nach Informationen

Das beschriebene Leitmilieu umfasst sowohl die «alten Öko-Fundis» der Gründergeneration, die «gegen Zins, Dividende, Auto, Armee, Fleisch und Atomstrom» (König & Wespe, 2015, S. 56) sind als auch eine neue, eher pragmatische Generation von sogenannten «politischen Konsumentinnen und Konsumenten», die ihr Konsumverhalten als Möglichkeit zur Partizipation an einem Veränderungsprozess verstehen.² Zwar haben beide Gruppen gemeinsame Wertvorstellungen und ein ähnliches Problembewusstsein, aber sie verfolgen sehr unterschiedliche und scheinbar unvereinbare Lösungsansätze. Dies fällt Barbara Felix in letzter Zeit insbesondere bezüglich der Digitalisierung auf. Erstere haben sich aus Idealismus für die ABS entschieden und sind Technik und Digitalisierung gegenüber eher skeptisch eingestellt – Technologie gilt ihnen traditionell als Teil des Problems. Zu letzteren hingegen zählen auch Digital Natives, denen Nachhaltigkeit wichtig ist und die Technologie als Teil der Lösung begreifen. Folglich erwarten sie von der ABS ein Angebot wie bei jeder anderen Bank, inklusive rund um die Uhr Echtzeit-Finanzinformationen und Online-Banking mit Produktabschlüssen.

Insgesamt ist die Digitalisierung für die ABS-nahe Zielgruppen sehr relevant, wie eine Umfrage unter Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten aus dem Jahr 2016 zeigt. Als wichtigste Aspekte bei der Auswahl einer Bank nennen potenzielle ABS-Kundinnen und Kunden neben «hoher Sicherheit» das «einfache Online-Banking» und sind damit im Einklang mit dem Durchschnitt aller befragten Bankkunden. Erst bei den nächstfolgenden Kriterien zeigt sich eine Differenzierung: für potenzielle ABS-Kunden folgen die Kriterien «ökologische und soziale Anforderungen» und «Geldanlagen mit sozialer / ökonomischer Wirkung» sowie «Transparenz» auf den nächsten Rängen, im Durchschnitt aller Befragten sind es «persönliche Beratung», «gute Erreichbarkeit» und der «günstige Preis».³

Um für bestehende und zukünftige Generationen von ABS-Kundinnen und -Kunden gerüstet zu sein, bietet die ABS auf der Website die Online-Kontoeröffnung für Neukundinnen und -kunden aus der Schweiz an. Dadurch sieht sich die ABS erneut mit der Herausforderung konfrontiert, wie sie das Digital-Angebot angemessen vermarkten können. Und: «Im Online-Banking schlummern auch Reputationsrisiken. Ein technischer Fehler und das Vertrauen unserer Kunden ist weg», ist sie sich bewusst.

² Der sog. LOHA findet sich in allen Sinus-Milieus der oberen Mittel- und Oberschicht. Die «politische Konsumentenschaft» ist eine Teilmenge der LOHAS, die sich vom allgemeinen Trend insofern unterscheiden, als sie über ein ausgeprägtes kritisches Bewusstsein, eine starke Informationsorientierung und einen ausgeprägten Partizipationswillen verfügen. Es geht ihnen um eine dauerhafte und langfristige Lebensweise in der Balance, sie verstehen ihr Konsumverhalten also nicht als punktuelle, sondern als konstante resp. regelmässige Verhaltensweise (Bend, Faust, & Mettbach, 2010)

³ Ergebnisse einer Marktforschung der ABS zur Bekanntheit der Alternativen Bank Schweiz, 2. Messung März 2016

2.2.4 Die Kommunikation der ABS zwischen alternativ und digital

Die Kommunikationsarbeit der ABS orientiert sich an der Positionierung der Bank. Die Differenzierung erfolgt weder über den Preis noch über funktionale Eigenschaften der prinzipiell austauschbaren Bankprodukte – sondern über gelebte Markenwerte. In der Kommunikation muss daher für jedes Angebot der Zusatznutzen für die Kundinnen und Kunden herausgearbeitet werden, der sich aus der Andersartigkeit der ABS ergibt (Felix, 2017). «Wir versprechen in der Werbung nichts, das wir nicht halten können», das ist Barbara Felix wichtig. Denn nur so würden zufriedene Kundinnen und Kunden zu Botschafterinnen der Bank. Die Kommunikation der ABS ist dialogorientiert. Sie setzt auf Partnerschaften mit ihren Kundinnen und Kunden und werteverwandten Organisationen.

Die Fachstelle Marketing und Kommunikation der ABS orientiert sich an einem ganzheitlichen Marketingansatz, der alle Kontaktpunkte zu den Anspruchsgruppen im Fokus hat und kommuniziert integriert. Instrumente, Kanäle und Botschaften werden aufeinander abgestimmt; isolierte Einzelmassnahmen gibt es keine. Bei den Massnahmen wird auf Konsistenz und Kontinuität über einen Zeitraum von zwei bis vier Jahren geachtet. Aufwand und Ertrag werden kritisch evaluiert, Marktbearbeitungsmassnahmen nur lanciert, wenn genügend operative Vertriebsressourcen vorhanden sind, um die Umsetzung mitzutragen.

Das Budget der Fachstelle mit sechs Mitarbeitenden ist insgesamt bescheiden. Werbung wird wenig betrieben. Publikumswirksam wurde in den letzten Jahren nur Werbung für ABS-Aktien gemacht. So wurde 2016 die Kampagne «Ermöglichen Sie» als Kinospot lanciert⁴. Im B2B Bereich werden Inserate in Fachpublikationen geschaltet. Auf Sponsoring verzichtet die ABS gänzlich, lieber unterstützt die Bank zusammen mit Partnern gezielt Projekte, wie z.B. mit Bio Suisse den Ackerbau-Tag (ABS, o.J. b). Ihr Wirken in diesen Projekten und Partnerschaften präsentiert die ABS gezielt auf ihrer Unternehmenswebsite (ABS, o.J. f). Die Überlegung dahinter ist: «Wir wollen mit unserem Geschäftsmodell einen Beitrag leisten und nicht Gewinn maximieren» (Felix, 2017).

Im Onlinebereich liegt das Schwergewicht auf der Unternehmenswebsite, deren Bewirtschaftung auf Deutsch und Französisch vollumfänglich «inhouse» durch das Kommunikationsteam erfolgt. Sie verfügt über einen RSS-Feed. So können aktuelle Meldungen zur ABS und zu verwandten Themen abonniert werden. Zu Social Media hat das Kommunikationsteam ein ambivalentes Verhältnis: Einerseits setzt die ABS ihre Facebook-Page als Nachrichtenkanal und Veranstaltungskalender ein. Andererseits stellen sich immer wieder Fragen nach der ethischen Komponente von Facebook und dem Fit mit den ABS-Markenwerten. Die geringe Anzahl von Followern (ca. 1'400) sowie Likes und Kommentare auf veröffentlichte Beiträge, im Durchschnitt acht Likes und zwei Kommentare, lassen den Schluss zu, dass die ABS eine hohe Anzahl von nicht Facebook affinen Kunden hat.

⁴ Siehe <https://vimeo.com/253440078/0f7a9ce546> und <https://vimeo.com/253440042/d9622776d4>



Abbildung 2: ABS-Facebook-Seite (Screenshot von <https://de-de.facebook.com/alternativebankschweiz>)

Um die Grundsätze eines ethisch fundierten Bankgeschäfts zu promoten, leistet sich die ABS ein eigenes, unabhängiges Publikumsorgan: die «moneta», die Zeitung für Geld und Geist (ABS, o.J. d). «moneta» wird von der ABS herausgegeben, jedoch von einer unabhängigen Redaktion betreut und geschrieben. Das Corporate Publishing-Medium erscheint mindestens viermal jährlich in einer deutschsprachigen und einer französischsprachigen Ausgabe. «moneta» zielt auf Bildungswert: Die Zeitschrift behandelt Phänomene und Zusammenhänge des Geldkreislaufs und diskutiert ökologisch und sozial nachhaltige Ansätze in Wirtschaft und Gesellschaft. Die ABS leistet sich «moneta» von Anbeginn, mit dem Ziel der Meinungsbildung in der Öffentlichkeit und um langfristig den Umgang mit Geld zu beeinflussen.

Eine zusätzliche Plattform, um über nachhaltige Geldpolitik zu diskutieren, bilden die sogenannten «Geldgespräche» der ABS. An den kostenlosen «Geldgesprächen» am Hauptsitz der ABS geben Kreditnehmende der Bank und Kundinnen und Kunden des Vereins Innovationsfonds⁵ Einblick in ihre Visionen und Tätigkeiten. Jede Veranstaltung steht im Zeichen eines ABS-Förderbereichs (ABS, o.J. a). So werden beispielsweise Fragen diskutiert wie «was verstehen wir unter guter Wirtschaft?», «was ist ein soziales Unternehmen?», «was bedeutet nachhaltige Landwirtschaft?».

Jährlich veröffentlicht die ABS jeweils ihren Nachhaltigkeitsbericht als Printdokument und elektronische pdf-Datei auf der Website. Darin legt sie Rechenschaft darüber ab, wie gut sie ihre eigenen Ansprüche punkto Nachhaltigkeit erfüllt (ABS, 2017). Nach dem Verständnis der ABS ist eine Bank nachhaltig, wenn:

- sie im wirtschaftlichen Sinn widerstandsfähig ist;
- ihre Geschäftstätigkeit eine positive soziale und ökologische Wirkung erzielt;

⁵ Der Innovationsfonds fördert Initiativen, indem er Eigenkapital in Form von Beteiligungen zur Verfügung stellt oder Darlehen und Bürgschaften gewährt. So werden modellhafte Projekte, Institutionen und Betriebe unterstützt, die wenig Geld, aber lebensfähige Strukturen und ein überzeugendes Konzept aufweisen (ABS, o.J. c)

- sie sich hauptsächlich an der Realwirtschaft orientiert;
- ihr betriebliches Handeln, sei es als Arbeitgeberin oder als Dienstleistungsunternehmen, sozial- und umweltverträglich sowie transparent ist.

Für ihre Nachhaltigkeitsleistung im Jahr 2016 erhielt die ABS Bestnoten. Auf der Sustainable Banking Scorecard der Global Alliance for Banking on Values erzielte sie 96 von 100 Punkten.

Auch im Design geht die Bank mit der Zeit. Basierend auf der Positionierung und den Markenwerten wurde im Jahr 2013 ein modernes Corporate Design entwickelt. Dieses bestimmt das Farbkonzept, die Bildwelt und die Hausschrift. Eine Konstante seit den Anfängen ist das Logo des aufstrebenden Vogels, der für die Unabhängigkeit und Eigenständigkeit der Bank steht, ebenso wie für den Beitrag der Bank zu einer lebenswerten Welt.



Die Umsetzung der Markenwerte erfolgt auf zwei Ebenen:

- a) im grafischen Auftritt nach Aussen, sprich im Corporate Design/Corporate Identity
- b) im konkreten Geschäftsgebaren, sprich im Kommunikations- und Entscheidungsverhalten jedes/r Einzelnen. Das heisst, die Markenwerte müssen im Arbeitsalltag operationalisiert werden.

Die ABS setzt viel Wert auf die Implementierung der Markenwerte im konkreten Mitarbeiterverhalten. Denn die Mitarbeitenden leisten mit ihrem Verhalten einen massgeblichen Beitrag zur Stärkung – respektive Schwächung – der Markenwerte und sollen deshalb klar wissen, was die einzelnen Markenwerte für sie bedeuten. Das Verständnis für die Markenwerte und deren Wichtigkeit ist fester Bestandteil der internen Kommunikation. So wurden auch im Rahmen der Einführung des neuen CI/CD Markenworkshops durchgeführt. Für neue Mitarbeitende werden im Einführungsprogramm die Markenwerte vorgestellt und diskutiert.

2.2.5 Unternehmensorganisation und Mitarbeiterführung – konsequent sozial

Die Geschäftsleitung der ABS besteht aus vier Mitgliedern: Dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung und Leiter Unternehmensentwicklung, der Leiterin Finanzen, dem Leiter Logistik und dem Leiter Anlegen.

gültig ab 1.1.2017

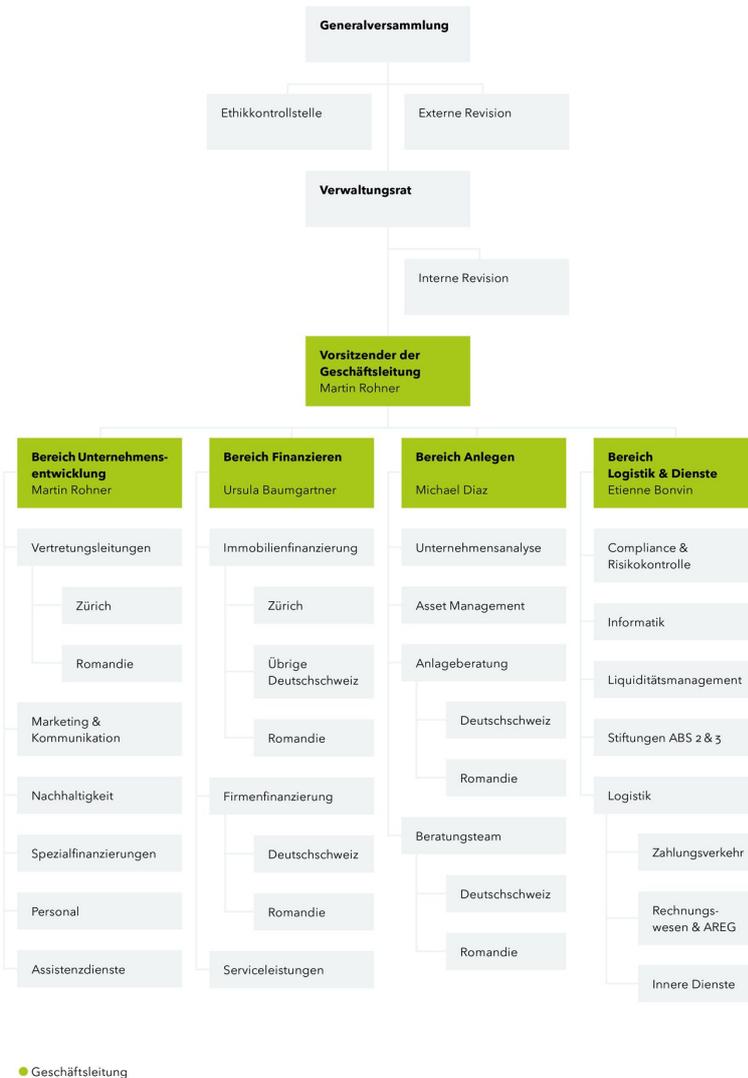


Abbildung 3: Geschäftsleitung von ABS 2018 und Organigramm (ABS, 2018)

Die aktuell 103 Mitarbeitenden werden nach den Grundsätzen der ABS geführt, die sich in der Unternehmenspraxis wie folgt äussern (Felix, 2017):

- Flache Hierarchien, Mitsprache und Mitbestimmung auf allen Stufen
- Aktive und offene Informationspolitik: Beispielsweise haben alle Mitarbeitenden Einblick in die Protokolle der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats.

- Konsequente Gleichstellung der Geschlechter. Der Frauenanteil bei den Führungspositionen beträgt 44 Prozent. Die männlichen Kollegen haben Anrecht auf 20 Tage Vaterschaftsurlaub.
- Förderung der Teilzeitarbeit. Aktuell arbeiten 55 Prozent der Mitarbeitenden Teilzeit (<90 Prozent)

Das Verhältnis zwischen dem tiefsten und dem höchsten Lohn ist nachvollziehbar und sozial verantwortlich. Die Spanne beträgt höchstens 1:5 (Felix, 2017). Zur Gewährleistung der Transparenz wird die Lohnliste intern jährlich publiziert, jene der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats sogar im Geschäftsbericht. Die ABS ist stolz darauf, dass ihr Geschäftsbericht zu den transparentesten Bankberichten in Europa gehört. So werden nicht zuletzt ausnahmslos auch alle Kredite, die die ABS vergeben hat, mit Summe, Name und Verwendungszweck veröffentlicht.

2.3 Status

Der Geschäftsverlauf der ABS im ersten halben Jahr 2017 ist angesichts eines herausfordernden Marktumfelds erfreulich. Unter dem Strich resultiert ein Halbjahresgewinn von rund 3 Millionen Franken. In Zukunft will die Alternative Bank Schweiz vermehrt Engagements im Ausland eingehen. In der Ende 2016 verabschiedeten Strategie 2017 bis 2021 bekennt sich der Verwaltungsrat denn auch zu einer engeren Zusammenarbeit mit werteverwandten Partnerorganisationen im Ausland. So könnte die ABS zusammen mit anderen Banken aus Netzwerken wie der Global Alliance for Banking on Values beispielsweise Projekte in ihren Förderbereichen – wie den erneuerbaren Energien – finanzieren. Damit sie diese Expansionsbestrebungen jedoch realisieren kann, ist unter anderem eine Anpassung der bisherigen Statuten notwendig, welche die Geschäftstätigkeiten der ABS auf die Schweiz beschränken (Felix, 2017). Inwiefern sich diese geplanten internationale Geschäftstätigkeiten mit den Prinzipien und Werten der ABS und den Erwartungen ihrer Kundinnen und Kunden vereinbaren lässt, gilt es kritisch zu evaluieren. Im Inlandsmarkt will sich die ABS von einer Nischenanbieterin zu einer Marktspezialistin für nachhaltiges Anliegen entwickeln. Dabei muss sie sich vor allem gegen die Konkurrenz von Raiffeisen, ZKB und Regionalbanken (u.a. Migros Bank) durchsetzen. Denn auch diese bieten Produkte mit Bezug zum Thema «Nachhaltigkeit» und können zudem mit Kundennähe, Economies of Scale (Skaleneffekte) und mit ihrem aggressivem Pricing auftrumpfen.

Eine Chance für die ABS sieht Barbara Felix bei ihrer Reputation, respektive dem gesellschaftlichen Trend zur Nachhaltigkeit. Denn bei der ABS durchdringt Nachhaltigkeit das gesamte Geschäftsmodell, und damit ist sie die Ausnahme im Schweizer Markt. «Leider fokussieren die Banken vor allem auf die Betriebsökologie: So optimieren sie den Energieverbrauch der eigenen Liegenschaften oder setzen auf Papierrecycling. Im Kerngeschäft aber, also da, wo sie Geld entgegennehmen, anlegen und ausleihen, machen die Banken zu wenig», zu diesem Schluss kommt das WWF Rating zur Nachhaltigkeit des Schweizer Retailbankings 2016/2017 (Jans, 2017).

Wenn überhaupt, führen die meisten Banken nur einzelne Produkte zum nachhaltigen Anlegen in ihren Portfolios. Für einen Teil der Konsumentinnen und Konsumenten – die LOHAS (siehe Fussnote im Abschnitt 2.2) mag das genügen: etwas Gutes zu tun, ohne das System als solches in Frage stellen zu müssen. Das kritische Segment der «politischen Konsumentinnen und Konsumenten» jedoch mag darin eher einen Marketing-Schachzug erkennen und auf dieses «Greenlabeling» ablehnend reagieren. Die ABS könnte also mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit ihre Reputation positiv beeinflussen.

Eine Untersuchung zur Reputation des Schweizer Finanzsektors lässt den Schluss zu, dass dieser Ansatz funktionieren könnte: Die Studie des Reputation Institute, zeigt auf, dass ein Unternehmen, wenn es seine Bemühungen im Bereich CSR aktiv, offen und ehrlich kommuniziert, bezüglich Unternehmensreputation die maximale Wirkung erzielt. Wichtig sei dabei der Einbezug sämtlicher Berührungspunkte mit der Öffentlichkeit, nämlich des persönlichen Dienstleistungserlebnisses, der externen Kommunikation und der Multiplikatoren (Medien, Meinungsführer, persönliches Umfeld) (Knapp, 2016). Ein Unternehmen, das dieses Zusammenspiel besonders gut beherrscht, war zum Zeitpunkt der Erhebung die Raiffeisen Gruppe. Mit einem RepTrak® Pulse von 77,5 war sie weltweit eine der am höchsten bewerteten Banken, während die Credit Suisse mit 57,7 oder die UBS mit 49,7 unterdurchschnittlich abschnitten. Einmal mehr sucht man auch in dieser Studie vergeblich nach Angaben zur ABS.

Keine Reputation ohne Bekanntheit. So sehr die ABS auch von ihrer Klientel geschätzt wird, in der breiten Öffentlichkeit leidet die Alternative Bank unter mangelnder Bekanntheit und Anerkennung, was ihr langfristiges Wachstum erschwert. «Man kennt uns schlicht und einfach nicht», so das ernüchternde Fazit von Barbara Felix. Tatsächlich hat eine Messung zur Bekanntheit der ABS im März 2016 ergeben, dass sozial-ökologische Banken in der Schweiz nach wie vor wenig etabliert sind. Immerhin war die ABS bei einer ungestützten Befragung zur Nennung sozial-ökologischer oder ethischer Banken in der Schweiz «Top of Mind» bei gut gebildeten, 30-59-jährigen, politisch links stehenden, urban lebenden Frauen und (etwas mehr) Männern mit Haushaltseinkommen über CHF 10'000.- monatlich.⁶ Verglichen mit dem Jahr 2013 war die ABS mit einer ungestützten Bekanntheit von 14.5 Prozent und einer gestützten Bekanntheit von 26 Prozent⁷ leicht bekannter geworden, wobei dies insbesondere auf die Deutschschweiz zutraf.

⁶ Bekanntheit der Alternativen Bank Schweiz, 2. Messung März 2016

⁷ 1'000 repräsentative Interviews in Deutsch- und Westschweiz, durchgeführt vom Link Institut

2.4 Herausforderungen und Fragen

Aus der Finanzkrise und dem damit verbundenen Reputationsschaden der Bankenbranche war ein Winzling unter den Schweizer Banken gestärkt hervor gegangen – eine Bank, die anders ist als die anderen: die ABS. Mit ihrem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz trifft sie den Nerv der Zeit. Aber: die Nachhaltigkeitsbestrebungen der Konkurrenz machen ihr dieses Marktmonopol zunehmend strittig. Zudem sieht sich die ABS trotz erfolgreich gestartetem Geschäftsjahr 2017 mit dem Problem mangelnder Bekanntheit konfrontiert.

Hinzu kommen Fragen zu einem im Sinne der Geschäftsphilosophie der ABS adäquaten Umgang mit der Digitalisierung bzw. der Online-Kommunikation: Während viele Kundinnen und Kunden der ABS gegen die Digitalisierung ihrer Bankengeschäfte sind, lassen sich andere nur durch gute digitale Lösungen gewinnen.

So stellen sich der ABS-Kommunikation Schlüsselfragen zum Branding, zu einem gezielten Issues- und Reputationsmanagement sowie zur Vereinbarkeit von Wachstumsbestrebungen und Digital Banking mit sozial-ökologischen Prinzipien. Insbesondere möchte sich die Bank bei einer Expansion oder allfälligen Statutenänderung nicht ihrerseits dem Vorwurf des Greenwashing aussetzen.

In dieser Situation werden Sie als Berater/in engagiert. Im Mittelpunkt stehen die folgenden Fragen:

Wie kann die Alternative Bank Schweiz ihre Reputation schweizweit steigern und sich bezüglich ihrer Glaubwürdigkeit auch im Vergleich zu ihren Konkurrenten positionieren? Schlagen Sie logische und griffige Schwerpunkte für Reputationsmanagement-Strategien vor.

Welche kommunikationsstrategischen Schwerpunkte sollte die ABS Ihres Erachtens für die Gesamtkommunikation im Allgemeinen und zur Bekanntheitssteigerung im Besonderen in Betracht ziehen?

3. Anhang

3.1. Die Markenwerte der ABS

Quelle: (ABS, o.J. g)

Markenwert	Leistungen, „Beweise“
ethisch reflektiert	<ul style="list-style-type: none">– Wir überlegen uns, was gutes und richtiges Handeln ist▪ Ethikkontrollstelle, Ethikbericht▪ Ethik am Mittag▪ ABS-Geldgespräche
wirkungsorientiert	<ul style="list-style-type: none">– Wir streben eine positive Wirkung auf Umwelt und Gesellschaft an▪ Förderbereiche mit gezielter Unterstützung▪ Anlageprodukte, die Wirkung ermöglichen, zweckgebundene Anlagemöglichkeiten▪ Eigene Anlagen nach strengen Kriterien▪ Partnerschaften mit werteverwandten Organisationen▪ Hörbare Akteurin auf dem Finanzplatz
realwirtschaftlich	<ul style="list-style-type: none">– Die Gelder unserer Kundschaft fließen in Projekte und Unternehmen in der Realwirtschaft und wir bieten keine Spekultativen Bankgeschäfte an▪ Mehrwertkonzept▪ Kreditgelder stammen zu 100% von Kundinnen und Kunden (Innenfinanzierung)▪ Banking in seinem ursprünglichen Sinn; Aufbewahrung und Ausleihung von Geld, keine spekulativen, virtuellen Bankprodukte▪ Alltagsbank mit allen notwendigen Basisprodukten für Privatpersonen und KMU▪ Untersteht dem Schweizerischen Bankengesetz▪ Bankübliche Sorgfaltspflichten bei der Kreditvergabe

transparent	<ul style="list-style-type: none"> – Wir schaffen Transparenz mit: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offenlegung sämtlicher Kredite ▪ Offenlegung Saläre ▪ Offenlegung Geschäftsgang und Geschäftspolitik ▪ Offenlegung Anlagekriterien ▪ Weissgeldstrategie ▪ einfaches und verständliches Geschäftsmodell ▪ einfache, verständliche und kundenorientierte Produkte ▪ Faire und nachvollziehbare Gebührenstruktur
engagiert	<ul style="list-style-type: none"> – Der Umgang mit unserer Kundschaft ist partnerschaftlich und alle Mitarbeitenden zeigen ein hohes Engagement für die Ziele der ABS <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte, die 1:1 Vernetzung von Kunden ermöglichen (THD, Marktplatz) ▪ Innovationsfonds ▪ Partizipative Unternehmenskultur, PVA ▪ Führungsgrundsätze
sachkundig	<ul style="list-style-type: none"> – Wir sind Bankprofis mit mehr als nur Bank-Knowhow im Rucksack <ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchen-Knowhow im Alternativen Wirtschaften ▪ Langjährige Kundenbeziehungen, gegenseitiger Knowhowtransfer ▪ Gründerorganisationen ▪ Vermittlung Gedanken über Geld und Geist durch moneta
konsequent	<ul style="list-style-type: none"> – Unser Ziel ist nicht Gewinn-Maximierung, sondern ein langfristiges Engagement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsequente Anwendung der ethischen Kriterien auf alle Geschäftsbereiche, klare Anlage- und Kredit-Kriterien ▪ Verzicht auf Geschäfte, die nicht den bankeigenen Grundsätzen entsprechen ▪ Fortschrittliche Arbeitgeberin (Vaterschaftsurlaub) ▪ Eigene Immobilien
zukunftsweisend	<ul style="list-style-type: none"> – Wir antizipieren wichtige Weichenstellungen im Finanzsystem und beweisen, dass es auch anders geht <ul style="list-style-type: none"> ▪ Weissgeldstrategie ▪ Automatischer Informationsaustausch ▪ kein Bonus ▪ Fixe Lohnspanne ▪ Gewinn-Suffizienz ▪ eigenständige Bankpolitik

3.2. Handlungsmaximen der ABS

HANDLUNGSMAXIMEN

Transparenz

Die ABS strebt eine grösstmögliche Transparenz ihres Geschäftsmodells an. Sie veröffentlicht alle Kredite.

Keine Gewinnmaximierung

Die ABS will Gewinn erzielen, um ihre Eigenkapitalbasis zu stärken und die Weiterentwicklung der Bank zu sichern.

Fairness

Die ABS achtet auf einen fairen Umgang mit allen Anspruchsgruppen.

Solidarität

Mit ihrer Geschäftstätigkeit fördert die Bank die Bildung einer «Solidargemeinschaft» von Kapitalgeberinnen und -gebern einerseits und Kapitalnehmerinnen und -nehmern andererseits.

Ermöglichung

Im Rahmen ihrer Risikofähigkeit möchte die ABS eine positive gesellschaftliche und ökologische Wirkung ermöglichen.

Keine Spekulation

Die ABS spekuliert nicht zwecks Gewinnmaximierung. Kundengelder investiert sie langfristig in die reale Wirtschaft.

Vorsorgeprinzip

Soweit dies in ihrem Einflussbereich liegt, achtet die ABS darauf, mit ihrem Handeln beziehungsweise mit dem Handeln ihrer Kundinnen und Kunden keinen Schaden anzurichten. Dies gilt auch bei unvollständiger Wissensbasis über mögliche Schadensauswirkungen. Allerdings sollte dabei kein generelles Technologieverbot verfügt werden.

Verursachergerechtigkeit

Bei der Ausgestaltung ihrer Geschäftstätigkeit und der Ausgestaltung der Gebühren und Konditionen achtet die ABS sowohl auf Verursachergerechtigkeit als auch auf Solidarität.

Quelle: (ABS, o.J. e)

3.3. Kennzahlen

Die wichtigsten Fakten und Zahlen per 31. Dezember 2016 (ABS, 2017)

BILANZ-KENNZAHLEN

	CHF	Abweichung zum Vorjahr in %
Bilanzsumme	1'654 Mio.	4,0
Kundenausleihungen	1'213 Mio.	13,5
Kundengelder	1'496 Mio.	2,0

ERFOLGSKENNZAHLEN

	CHF	Abweichung zum Vorjahr in %
Jahresergebnis	1,8 Mio.	32,8
Kosten-Ertrags-Verhältnis (Cost-Income-Ratio)	62,71 %	

EIGENE MITTEL

	CHF	Abweichung zum Vorjahr in %
Total eigene Mittel	142,2 Mio.	29,4
Eigenkapitalquote (risikogewichtet)	17,25 %	

MARKTANGABEN

Anzahl Kundinnen und Kunden	31'551
Anzahl Aktionärinnen und Aktionäre	6'045

BETRIEBLICHE KENNZAHLEN

Anzahl Mitarbeitende	103
davon Teilzeit (<90 %)	55 %
Frauenanteil bei den Führungspositionen	44 %
Verhältnis Tiefst-/Höchstlohn	1:3,57

Literaturverzeichnis

- ABS. (2011). *Leitbild*. Abgerufen am 18. Oktober 2019 von www.abs.ch:www.abs.ch/fileadmin/absch/20_Ueber_die_ABS/DE/Leitbild.pdf
- ABS. (2017). *Berichte und Rechnung 2016*. Abgerufen am 20. Januar 2018 von www.abs.ch:https://www.abs.ch/fileadmin/absch/45_ipaper/annual_reports/de/_processed/2016_Berichte_und_Rechnung/2016_Berichte_und_Rechnung/files/assets/basic-html/page-1.html
- ABS. (2017). *Geschäftsbericht*. Abgerufen am 18. Oktober 2019 von www.abs.ch:https://www.abs.ch/fileadmin/absch/22_Geschaeftsberichte/DE/2017_Geschaeftsbericht.pdf
- ABS. (2017). *Nachhaltigkeitsbericht 2016*. Abgerufen am 10. Januar 2018 von www.abs.ch:https://www.abs.ch/de/ueber-die-abs/die-abs-aktuell/berichte/?tx_downloadcenter_list%5Baction%5D=download&tx_downloadcenter_list%5Bfile%5D=3057&cHash=bcd272250dae198652d3e3e961635de1
- ABS. (2018). *Organisation*. Abgerufen am 10. Januar 2018 von www.abs.ch:https://www.abs.ch/de/ueber-die-abs/die-abs-aktuell/organisation/
- ABS. (2018). *Unsere Wurzeln*. Abgerufen am 10. Januar 2018 von www.abs.ch:https://www.abs.ch/de/ueber-die-abs/das-abs-geschaeftsmodell/unsere-wurzeln/, abgerufen am 10.01.2018
- ABS. (o.J. a). *ABS-Geldgespräche*. Abgerufen am 20. Oktober 2019 von www.abs.ch:https://www.abs.ch/de/die-abs-wirkt/veranstaltungen/abs-geldgespraeche
- ABS. (o.J. b). *Partnerschaften*. Abgerufen am 20. Oktober 2019 von www.abs.ch:www.abs.ch/de/ueber-die-abs/die-abs-aktuell/partnerschaften
- ABS. (o.J. c). *Über den Verein Innovationsfonds*. Abgerufen am 20. Oktober 2019 von www.abs.ch:www.abs.ch/de/die-abs-wirkt/innovationsfonds/ueber-den-fonds
- ABS. (o.J. d). *Über Moneta*. Abgerufen am 20. Oktober 2019 von www.abs.ch:https://www.abs.ch/de/die-abs-wirkt/zeitung-moneta
- ABS. (o.J. e). *Unsere Grundsätze*. Abgerufen am 10. Januar 2018 von www.abs.ch:https://www.abs.ch/de/ueber-die-abs/das-abs-geschaeftsmodell/unsere-grundsaeetze/
- ABS. (o.J. f). *Kreditporträts*. Abgerufen am 20. Oktober 2019 von www.abs.ch:www.abs.ch/de/die-abs-wirkt/kreditportraits
- ABS. (o.J. g). *Markenwerte. Internes Dokument*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), S. 99-120.

- Bend, A., Faust, K., & Mettbach, B. (2010). *Der Lifestyle of Health and Sustainability (LOHAS) als Herausforderung an ein Kundendialogkonzept eines sozial-ökologischen Spezialinstituts*. GRIN.
- Boos, S. (2012). *Die Finanzkrise lässt die alternativen Banken glänzend dastehen*. Abgerufen am 18. Oktober 2018 von <https://static.woz.ch/1217/gute-finanzinstitute/die-banken-die-auch-anders-koennen>
- Bruhn, M. (2014). *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bürgi, M. (15. April 2016). *Negativzins: Alternative Bank in der Weltpresse*. Abgerufen am 18. Oktober 2019 von www.handelszeitung.ch: <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/negativzins-alternative-bank-der-weltpresse-1051768>
- Burmann, C. H., & Schade, M. P. (2018). *Identitätsbasierte Markenführung Grundlagen - Strategie - Umsetzung – Controlling*. Springer Gabler.
- Ciucci, R., Müller, R., & Winistörfer, N. (2015). *Das FHNW-Modell des integrierten Kommunikationsmanagements. working-Paper - eine Praxisanleitung*. Olten: FHNW.
- Czinkota, M., Kaufmann, H., & Basile, G. (2014). The relationship between legitimacy, reputation, sustainability and branding for companies and their supply chains. . *Industrial Marketing Management*, 43(1), S. 91-101.
- Esch, F. R. (2014). *Strategie und Technik der Markenführung*. Vahlen.
- Esch, F., & Kochann, D. (2019). *Kunden begeistern mit System: In 5 Schritten zur Customer Experience Execution*. Campus Verlag. Campus.
- Felix, B. (9.. November 2017). Interview. (N. Kradolfer, Interviewer)
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (2008). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Prentice Hall.
- Höhener, J. (2009). *Die Schweiz in der Finanzkrise – Auswirkungen und Massnahmen*. Abgerufen am 18. Oktober 2019 von <https://www.vimentis.ch/d/publikation/148/Die+Schweiz+in+der+Finanzkrise+%E2%80%93+Auswirkungen+und+Massnahmen.html>
- Jans, D. (5. September 2017). *Schweizer Banken im Test: Nachhaltigkeit geniesst wenig Kredit*. Abgerufen am 10. Januar 2018 von www.srf.ch: <https://www.srf.ch/sendungen/kassensturz-espresso/schweizer-banken-im-test-nachhaltigkeit-geniesst-wenig-kredit>
- Knapp, U. (2016). *Banken geniessen in der Schweiz eher schwache Reputation*. Abgerufen am 18. Oktober 2019 von <https://www.farner.ch/blog/financial-industry/banken-reputation/>

- König, M., & Wespe, A. (2015). *Die Geschichte einer aussergewöhnlichen Bank*. Olten: ABS.
- Lochmaier, L. (2010). *Green Washing: In welche Unternehmen soll eine Bank investieren?* Abgerufen am 18. Oktober 2019 von <https://lochmaier.wordpress.com/2010/05/06/green-washing-in-welche-unternehmen-soll-eine-bank-investieren/>
- Mast, C. (2019). *Unternehmenskommunikation*. München: UVK.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 4(22), S. 853-886.
- Mitchell, V.-W. (1999). Consumer perceived risk: conceptualisations and models. *European Journal of Marketing*, 33(1/2), S. 163-195.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Schöchli, H. (2017). *Die Schweizer Banken bereiten sich auf den Ernstfall vor*. Abgerufen am 18. Oktober 2019 von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/8000-seiten-fuer-die-naechste-krise-ld.1331588>
- Schöchli, H. (2018). *Bundesrat beschliesst strengere Regeln: Postfinance und Raiffeisen brauchen mehr Kapital*. Abgerufen am 18. Oktober 2019 von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/postfinance-und-raiffeisen-brauchen-mehr-kapital-ld.1438570>
- Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation—an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56(1), S. 46-71.
- Silbermann, A., Balderjahn, I., & Peyer, M. (2010). Die LOHAS im Kontext der Sinus-Milieus. 27.10.1007/s11621-010-0076-8. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), S. 36-41.
- Sinus-Institut. (2019). *Die Sinus-Milieus in der Schweiz*. Abgerufen am 18. Oktober 2019 von www.sinus-institut.de: <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-schweiz/>
- SRF. (18. Oktober 2019). *Als die Lehman-Pleite die Finanzwelt in den Abgrund trieb*. Von [srf.ch](http://www.srf.ch): <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/als-die-lehman-pleite-die-finanzwelt-in-den-abgrund-trieb> abgerufen
- Ternès, A. R. (2015). *Reputationsmanagement Banken*. Springer.
- Uhlig, A. (2018). *Von der Finanzkrise in die Wirtschaftskrise*. Abgerufen am 18. Oktober 2019 von https://www.nzz.ch/rueckblick_wirtschaft-1.1549724
- van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge.