School of
Management and Law

COMPETENCE

Geld.Macht.Glücklich.

Das Magazin der ZHAW School of Management and Law
Nr. 4, November 2013

Yvonne Beutler,
Stadträtin
Winterthur,
Departement
Finanzen

«Geld bedeutet für mich als Stadträtin vor allem Verantwortung: dafür, dass die Stadtfinanzen im Lot sind, aber auch Verantwortung dafür, wie wir das Geld verwenden. Dadurch setzen wir Schwerpunkte und entscheiden massgeblich darüber, wie unser gesellschaftliches Zusammenleben gestaltet wird. Die Waage ist für mich somit ein Symbol für den Ausgleich – sowohl in finanzieller wie auch in sozialer Hinsicht. Ich sehe es als meine Aufgabe, Ungleichgewicht in jeder Hinsicht zu verhindern.»

Inhalt

Vorwort 5

Sicht des Direktoriums
Interview mit Dr. Thomas Moser, Stv. Mitglied des Direktoriums SNB 6

Hintergrund
Geld zählt 10
Das Geld schmiedet seine eigenen Zukunftspläne 13

Hochschulperspektive
Vertrauen in ein Stück Baumwolle 16
Hat Bargeld als Zahlungsmittel bald ausgedient? 20
Banking im Sinne Allahs 22
Lohn und Leistung 25

Unternehmensperspektive
Bar auf die Hand 28
SIX Group lässt die Gelder fliessen 30

Expertensicht
Die schleichende Ungleichheit 32

Alumni-Perspektive
Fesseln aus Papier 35
Die etwas andere Bankenkarriere 39

Perspektivenwechsel
Leben auf Pump 43

Benedikt Zäch,
Leiter
Münzkabinett
Winterthur

«Geld bedeutet für mich zwei Dinge: Es ist nicht Besitz, sondern ermöglicht mir manches, das mich weiterbringt, wie Reisen, Bücher zu kaufen oder etwas zu unternehmen. Dann ist da noch mein beruflicher Bezug. Hier fasziniert mich die Geschichte von Geld und Geldstücken als verdichteten Objekten, aus denen man Geschichten und Weltbilder herauslesen kann.»

Building Competence.

Liebe Leserin, lieber Leser

Geld spielt eine tragende Rolle in unserem Wirtschaftssystem. Es ist Tausch-, Zahlungs- und Wertaufbewahrungsmittel zugleich. Und wer sich hierzulande mit der Geldwirtschaft auseinandersetzt, kommt um eine zentrale Institution nicht herum: die Schweizerische Nationalbank. Im Interview gewährt Thomas Moser, Stellvertretendes Mitglied des Direktoriums, Einblick in die Tätigkeit der Nationalbank und nimmt Stellung zu geldpolitischen Fragen.

Als die ersten Münzen entstanden, war nicht abzusehen, welchen Stellenwert Geld einmal erlangen würde. Das Münzgeld wurde kurz vor 600 v. Chr. im westlichen Kleinasien, der heutigen Türkei, erfunden. Die Anfänge des gegenwärtigen Geldsystems sind jedoch auf die viel spätere Erfindung des Papiergeldes zurückzuführen, das von den Banken herausgegeben und verwaltet wurde. Erst mit dem Vertrauen in Papiergeld und in die Banken wurde ein Abstraktionsgrad möglich, der den Grundstein für unser heutiges Geldsystem mit Buchgeldtransfers, Börsenhandel oder elektronischem Zahlungsverkehr legte.

Neben einer Reise in die Vergangenheit wagen wir einen Blick in die Zukunft. Banking- und Marketing-Fachleute der Hochschule sowie weitere Experten diskutieren in ihren Beiträgen die folgenden Fragen: Werden sich staatliche Geldmonopole auflösen? Wird das Vertrauen in Banken weiter schwinden? Setzen sich digitales Geld wie Bitcoins oder Unternehmenswährungen wie Facebook-Dollars als Zahlungsmittel durch? Werden wir schon bald alle Zahlungen per Smartphone tätigen? Über die Schweizer Grenze nach Europa schaut Mark Dittli, Chefredaktor von «Finanz und Wirtschaft», mit einem Beitrag zur europäischen Währungspolitik und stellt (eher düstere) Prognosen für den Euro. Mit einem Beitrag zu Islamic Banking verlassen wir die westliche Perspektive und erfahren, wie Bankgeschäfte mit den islamischen Rechtsgrundlagen in Einklang gebracht werden können.

Wir fragen zudem: Macht Geld glücklich? Geld ist der Massstab für Erfolg, Macht und Ansehen. Die monetären Möglichkeiten scheinen grenzenlos und doch gibt es den Konsens: Vieles, aber nicht alles, ist mit Geld käuflich. Gesundheit, Glück oder Liebe zum Beispiel gehören für die meisten zu den immateriellen Werten, die Geld, oder zumindest Geld allein, nicht vermitteln kann. In der Bildserie dieses Magazins berichten Winterthurerinnen und Winterthurer über ihr Verhältnis zum «schnöden Mammon». Manche haben beruflich mit Geld oder Finanzen zu tun, andere besitzen sehr wenig oder sehr viel Geld, haben einiges verloren oder noch nicht allzu viel im Kässeli.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Bilderreise und eine anregende Lektüre.

Prof. André Haelg
Leiter ZHAW School of Management and Law

Prof. Suzanne Ziegler
Leiterin Abteilung Banking, Finance, Insurance

«Geldpolitik bedeutet gesellschaftliche Verantwortung»

Dank einer guten Ausgangslage und den richtigen Rahmenbedingungen sei die Schweiz davor bewahrt worden, in den Strudel der weltwirtschaftlichen Krisen zu geraten, sagt Thomas Moser, Stellvertretendes Mitglied des Direktoriums der Schweizerischen Nationalbank (SNB). Im Gespräch sagt er, wie er zur Vollgeldreform steht, ob es in 100 Jahren noch Bargeld geben wird und welche Kompetenzen er sich von Hochschulabgängerinnen und -abgängern wünscht.

Interview: **Sibylle Veigl,** Mitarbeit: **Bettina Deggeller**

COMPETENCE: Als Mitglied des Erweiterten Direktoriums haben Sie die Rolle eines Hüters des Geldes: Was ist für Sie das Spezielle an der Arbeit in einer Nationalbank?

Thomas Moser: Mich interessieren die Geldpolitik und die Geldtheorie an sich – insofern habe ich Glück gehabt, ich bin am richtigen Ort. Was ich faszinierend finde an der Tätigkeit: Dass man an Entscheidungsprozessen beteiligt ist, die wichtige Konsequenzen für die Schweiz haben. Die Nationalbank hat das Mandat, mit ihrer Geldpolitik die Preisstabilität in der Schweiz zu gewährleisten und dabei der konjunkturellen Entwicklung Rechnung zu tragen. Wie wir die Geldpolitik gestalten, hat also grosse Auswirkungen auf die Bevölkerung. Entsprechend haben wir auch eine grosse Verantwortung.

Wie fällt das Direktorium die Entscheide?

Thomas Moser: Im Direktorium wird nicht abgestimmt, sondern es wird ein Konsens gesucht. Alle Aspekte werden beleuchtet und alle Meinungen eingeholt. Am Schluss gibt es einen Entscheid, hinter dem alle Mitglieder des Direktoriums stehen. Die Verantwortung ist also breit abgestützt, und das hilft auch, mit dieser Verantwortung umzugehen.

Bislang hat sich die Schweiz erstaunlich gut aus den Turbulenzen des Euroraums und der Weltwirtschaft heraushalten können. Was macht die Schweiz besser?

Thomas Moser: Das stimmt, das ist wirklich bemerkenswert. Ein Grund ist, dass die Schweiz aus einer starken Position heraus in die Krise geraten ist: Im Gegensatz zu andern Ländern hatten wir keine geplatzte Immobilienblase, und die Wirtschaft war in einer guten Verfassung. Die Schweizer Wirtschaft ist sehr flexibel, insbesondere der Arbeitsmarkt. Geholfen hat auch die Einwanderung von hoch qualifizierten Arbeitskräften, die den Konsum stark gestützt haben. Zudem wirkte die Wirtschaftspolitik unterstützend – zumindest wurden keine grossen Fehler gemacht. Der Bund verfiel nicht in Panik und lancierte zum Beispiel grosse Fiskalprogramme im Baubereich. Hier hilft auch der institutionelle Rahmen, so wirkt beispielsweise die Schuldenbremse disziplinierend. In Bezug auf die Geldpolitik war die SNB sehr früh sehr expansiv. Die kurzfristigen Zinsen wurden praktisch auf null gesenkt, und die übermässige Aufwertung des Frankens wurde mittels Interventionen am Devisenmarkt und dann durch die Festlegung eines Mindestkurses gegenüber dem Euro in Grenzen gehalten. Damit konnte die Gefahr einer deflationären Entwicklung und einer akuten Bedrohung für die Schweizer Wirtschaft abgewendet werden.

Ist die Unabhängigkeit von der Europäischen Union auch ein Vorteil gewesen?

Thomas Moser: Die Unabhängigkeit hat der Schweiz sicher geholfen. Einerseits kann sie ihre Wirtschaftspolitik

Bild: Mark Zwicky

Thomas Moser: «Die Nationalbank hat das Mandat, mit ihrer Geldpolitik die Preisstabilität in der Schweiz zu gewährleisten und dabei der konjunkturellen Entwicklung Rechnung zu tragen. Wie wir die Geldpolitik gestalten, hat also grosse Auswirkungen auf die Bevölkerung. Entsprechend haben wir auch eine grosse Verantwortung.»

selbstständig gestalten und auf die eigenen Bedürfnisse ausrichten, insbesondere was die Geld- und Währungspolitik betrifft. Anderseits war die Aufwertung des Frankens ja auch eine Folge der Flucht aus dem Euro. Wenn wir Mitglied der Europäischen Währungsunion wären, hätten wir auch die Frankenstärke nicht gehabt. Dafür wären wir von anderen Problemen mit betroffen gewesen, mit denen die EU jetzt zu kämpfen hat.

Doch die UBS musste aus einer sehr bedrohlichen Situation befreit werden.

Thomas Moser: Ich war zwar noch nicht im Erweiterten Direktorium der SNB, als zusammen mit dem Bund die Stabilisierungsmassnahmen zur Rettung der UBS beschlossen und umgesetzt wurden. Aber im Rückblick kann man sagen, dass diese Massnahmen sehr erfolgreich gewesen sind. Sie haben entscheidend dazu beigetragen, dass es in der Schweiz im Gegensatz zu anderen Ländern nicht zu einer Bankenkrise gekommen ist. Nun wird der Stabilisierungsfonds mit Erfolg aufgelöst.

Genügen die beschlossenen Too-big-to-fail-Massnahmen, damit ein zweiter Fall UBS nicht mehr vorkommt?

Thomas Moser: Sicher ist es richtig, dass Banken mehr Eigenkapital haben müssen. Wie viel das sein muss und ob der neue Standard genügt, ist schwierig zu sagen. Jedenfalls müssen die Banken auch ihre Risiken besser in den Griff bekommen. Doch wie die Geschichte zeigt, wird

es immer wieder Krisen geben, auch wenn sich die Art der Krisen ändert. Deshalb muss man an beidem arbeiten: an der Prävention, die Krisen verhindert, aber auch an der Bewältigung von Krisen, wenn sie doch eintreten. Bei den Instrumenten und Rahmenbedingungen zur Bewältigung von Krisen besteht momentan der grösste Nachholbedarf. Dies gilt insbesondere für die grenzüberschreitende Abwicklung von global tätigen, gescheiterten Banken.

Diskutiert wird die Lancierung einer Initiative zur sogenannten Vollgeldreform. Mit ihr würde die Geldschöpfung der Geschäftsbanken unterbunden und der Nationalbank mehr Macht gegeben. Wie beurteilen Sie die Vollgeldreform?

Thomas Moser: Die Macht, die uns die Initianten geben wollen, streben wir gar nicht an, und wir brauchen sie nicht. Die Geldschöpfung der Banken soll ja unterbunden

> «Die Macht, die uns die Initianten geben wollen, streben wir gar nicht an, und wir brauchen sie nicht.»

werden, indem diese 100 Prozent der Sichteinlagen als Reserve halten müssen. So würde vermieden, dass in Krisenphasen Bankschalter gestürmt werden, weil Kunden befürchten, dass ihre Sichteinlagen weg seien. Doch damit wird ein Problem angegangen, das es seit der Einführung der Einlagensicherung kaum mehr gibt. In der jüngsten Finanzkrise ist die Instabilität zudem von Geldmarktfonds oder von Banken ausgegangen, die gar keine Einlagen entgegennehmen. Den Konkurs von Lehman Brothers hätte die Initiative zum Beispiel nicht verhindert. Die Vollgeldreform könnte sogar dazu führen, dass der Bankensektor risikoreicher wird, wenn Banken sich am Markt kurzfristig verschulden, um langfristige Projekte zu finanzieren. Richtig ist, dass die SNB im bestehenden System nur einen Teil der Geldschöpfung direkt steuert. Die Geldschöpfung der Banken ist aber begrenzt durch ihren Bedarf an dem von uns geschaffenen Zentralbankgeld und wird durch das von uns gesteuerte Zinsniveau beeinflusst. Insofern können wir mit unseren Instrumenten die gesamte Geldmenge hinreichend präzise steuern.

Sie warnen schon seit Längerem vor einer Überhitzung auf dem Immobilienmarkt. Sie haben aber wenig Spielraum, dem entgegenzuwirken.

Thomas Moser: Im Normalfall könnten wir die Zinsen anheben und die Nachfrage bremsen. Unser Spielraum bezüglich Zinserhöhung ist jedoch begrenzt. Denn die monetären Rahmenbedingungen sind nicht zu locker und im Moment steht die Durchsetzung des Mindestkurses im Zentrum unserer Geldpolitik. Deshalb haben wir beim Bundesrat beantragt, den sogenannten antizyklischen Kapitalpuffer zu aktivieren, was er im Februar 2013 gemacht hat. Damit wird den Banken vorgeschrieben, mehr Eigenkapital auf den Hypothekarkrediten zu halten. Wir hoffen, damit nicht nur die Banken zu stärken, sondern auch den sich abzeichnenden Übertreibungen am Markt für Wohnimmobilien entgegenzuwirken. Es wäre tragisch, wenn die Schweiz trotz all den schlechten Beispielen der letzten Jahre in anderen Ländern auch in eine Immobilienkrise stürzen würde. Das hätte dann natürlich auch negative Auswirkungen auf den Bankensektor.

Jetzt noch eine Orakel-Frage: Wie wird unser Geld in 100 Jahren aussehen? Wird es dann überhaupt noch Notengeld geben?

Thomas Moser: Sicher ist, dass sich das Geld wandeln wird, wie es sich im Verlauf der Geschichte immer wieder gewandelt hat. Ich glaube, die Entwicklung – und das ist jetzt eine Orakel-Antwort – geht in Richtung mehr elektronisches Geld. Interessanter ist die Frage, ob es neben den Zentralbanken auch ernsthafte Konkurrenz von privaten Anbietern geben wird (Stichwort Bitcoin). Die Banknote wird aber wahrscheinlich nicht aussterben. Gerade in der Schweiz ist der Anteil an Bargeldzahlungen sehr hoch; das Bargeld ist hierzulande beliebt. Bargeld ist sehr praktisch in der Handhabung und erlaubt dem Nutzer ein hohes Mass an Privatsphäre. Denn bei elektronischen Zahlungen hinterlassen Sie immer eine Spur.

Das Umfeld, in dem sich die SNB bewegt, wandelt sich immer schneller. Das bedeutet, dass die Anforderungen an die Mitarbeitenden steigen. Wie beurteilen Sie die Kompetenzen, die an den Hochschulen vermittelt werden?

Thomas Moser: Im Grossen und Ganzen machen die Hochschulen einen guten Job. Eine Weile machten wir uns Sorgen, dass die Schweizer Universitäten zu wenig Gewicht auf Makroökonomie und Geldtheorie legen, denn das war eine Zeit lang aus der Mode gekommen. Doch die Krise hat dem wieder Gegensteuer gegeben. Vor der Krise hatte man ja das Gefühl, das Problem der Geldpolitik sei gelöst und man wisse, wie es geht. Dann sind Dinge passiert, die man sich vorher gar nicht vorstellen konnte. Wir sind an die Grenzen der konventionellen Geldpolitik gestossen, wir mussten innovativ werden und Massnahmen ergreifen, die die Wissenschaft gar nicht vorgesehen hatte. Was bezüglich Kompetenzvermittlung an den Hochschulen jedoch verbessert werden könnte, ist die Fähigkeit zum guten Schreiben. Daran mangelt es teilweise.

Für eine Nationalbank ist der Wert des Geldes seine Kaufkraft. Doch welchen Wert hat Geld in Ihrem privaten Leben?

Thomas Moser: Geld ist wichtig, um sich Dinge kaufen zu können, die man möchte. Doch man darf nicht vergessen: Das Geld ist nur Mittel zum Zweck. Letztlich darf man den Zweck nicht aus den Augen verlieren. Zudem kann man nicht alles, was man möchte, mit Geld kaufen: verlorene Zeit zum Beispiel.

Bei was werden Sie schwach, wenn es ums Geldausgeben geht?

Thomas Moser: Musikinstrumente. Ich habe zu viele Gitarren zu Hause, elektrische Gitarren. Wenn ich ein Musikgeschäft sehe, kann ich fast nicht daran vorbeigehen. Ich spiele die Instrumente aber auch, wenn ich dazu komme. Und zwar Rockmusik.

Thomas Moser

Der promovierte Ökonom Thomas Moser (46) ist seit Anfang 2010 Stellvertretendes Mitglied des Direktoriums der Schweizerischen Nationalbank (SNB). Er ist Stellvertreter von Thomas Jordan als Vorsteher des I. Departements, das für die geldpolitischen Entscheide zuständig ist. Zudem leitet er die volkswirtschaftliche Abteilung, die die geldpolitischen Entscheide vorbereitet.
Während und nach seinem Studium arbeitete Moser als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich und wechselte im Jahr 1999 zur Nationalbank als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Internationale Währungsbeziehungen. Von 2001 bis 2004 war er Advisor und Senior Advisor des Schweizerischen Exekutivdirektors beim Internationalen Währungsfonds (IWF) in Washington und nach seiner Rückkehr nach Zürich Vizedirektor und Stellvertretender Leiter der Organisationseinheit «Internationale Forschung und Technische Hilfe» bei der SNB. Im Jahr 2006 ging er erneut nach Washington, diesmal als Exekutivdirektor der von der Schweiz angeführten Stimmrechtsgruppe beim IWF, wo er bis 2009 blieb. Thomas Moser ist verheiratet und Vater zweier Söhne.

Die Nationalbank als Arbeitgeberin

Die Nationalbank beschäftigt rund 800 Mitarbeitende in unterschiedlichsten Funktionen. Im Bereich der Geldpolitik arbeiten promovierte Ökonominnen und Ökonomen (vorwiegend mit volkswirtschaftlichem und universitärem Hintergrund). Daneben arbeiten in der Statistik, in der Informatik, in der Internen Revision und im Controlling auch Betriebsökonominnen und -ökonomen oder Informatikerinnen und Informatiker. Die SNB hat auch einen eigenen Sprachdienst für Übersetzungen sowie eine Umweltfachstelle. «Wir bieten also auch Berufsprofile für Abgänger von Fachhochschulen an», sagt Thomas Moser, Stellvertretendes Direktoriumsmitglied der SNB. Und: «Wir werden immer internationaler.» Denn seit der Änderung des Nationalbankgesetzes im Jahr 2004 können auch Arbeitskräfte aus dem Ausland eingestellt werden. Auf gewisse Stellenangebote kämen mehr Bewerbungen aus dem Ausland als aus der Schweiz.

Sibylle Veigl

Sibylle Veigl ist Journalistin, Historikerin und Inhaberin der Kommunikationsfirma Sitext. Sie ist erfahren im Wirtschafts- und Magazinjournalismus wie auch in der Unternehmenspublizistik. Vor ihrer Selbstständigkeit war sie unter anderem für das Magazin «Facts», die Schweizerische Depeschenagentur sda oder das Wirtschaftsmagazin «Bilanz» tätig.

Geld zählt

Geld ist, was zählt. Es ist überall und Massstab für (fast) alles. Es steht für einen Wert und ist selbst ein Wert. In Geld messen wir Macht, Ansehen, Schönheit und vor allem Erfolg. Geld bringt Menschen zusammen und grenzt sie voneinander ab.

Text: **Benedikt Zäch**

«Die Phönizier haben das Geld erfunden. Aber warum so wenig?» (Johann Nestroy). Dass das Handelsvolk der Phönizier das Geld erfunden habe, ist eine Irrmeinung des 19. Jahrhunderts. Dafür hat Johann Nestroy, der Wiener Theatermensch, mit seinem fabelhaften Sinn für Pointen den mächtigen Sog des Geldes umso treffender benannt: Geld ist, woran es dem Menschen immer mangelt.

Heute ist Geld sowohl Materie in Form von Münzen und Banknoten als auch ein Abstraktum: Geldwerte entstehen in Computern und schwirren in Leitungen von einem Ort zum andern. Nullen werden auf Knopfdruck geschaffen und gelöscht. Wir Zauberlehrlinge beherrschen das Geld nicht mehr, es hat vielmehr uns im Griff, wirtschaftlich und psychisch. Um es zu verstehen, müssen wir zu den Anfängen zurückkehren.

Geld entsteht

Um 800 v. Chr. wurden in China erstmals Metallobjekte als Geld verwendet. Als das Geld in Münzform, so wie wir es kennen, kurz vor 600 v. Chr. im westlichen Kleinasien (der heutigen Türkei) erfunden wurde, war nicht abzusehen, wie omnipräsent es einmal werden würde.

Kleine Klümpchen aus Edelmetall – aus Elektron, einer natürlich vorkommenden Legierung aus Gold und Silber – wurden in normiertem Gewicht gegossen und mit Darstellungen versehen: Tiere, Götter, Buchstaben. Die Klümpchen trugen ein Garantiezeichen und hatten einen definierten Wert. Die Wissenschaftler streiten darüber, wo diese ersten Münzen hergestellt wurden: in Heiligtümern, die auch die Staatsschätze aufbewahrten? Oder in den Städten, wo das Geld gebraucht wurde? Waren Herrscher die Auftraggeber, um die Münzen als Prestigeobjekte einsetzen zu können? Oder entstand Geld als Stellvertreter aus dem sakralen Opfer?

Sicher ist, dass die Erfindung ein grosser Erfolg war. In wenigen Jahrzehnten verbreiteten sich Münzen entlang der ganzen kleinasiatischen Küste und in der Ägäis, erreichten das Festland von Griechenland und bald auch die griechischen Städte in Unteritalien. Bereits um 500 v. Chr. verwendeten griechische Händler von Marseille bis Zypern Münzgeld, Söldner wurden damit bezahlt und Tempelschätze geäufnet.

Bruttium, Kaulonia.
Stater, 530 – 500 v. Chr.

Bald wurde neben Elektron und reinem Gold auch Silber verwendet, das besser verfügbar und weniger wertvoll war als Gold. Die Münzen wurden kleiner, weil man geringere Werte brauchte, die Bilder vielfältiger, indem nun auch Pflanzen und Gegenstände abgebildet wurden. Hervorragende Künstler gravierten die Prägestempel und auf den Münzen entstand eine reiche Bildwelt. Griechische Münzen waren deshalb nicht nur Gegenstände des täglichen Gebrauchs, sondern oft auch Kleinkunstwerke von ausserordentlicher Schönheit.

Schönheit und Schatten

Wir sind es nicht gewohnt, das Geld als ästhetisches Objekt zu betrachten. Es bewegte sich immer zwischen Gebrauchsobjekt und Kunstwerk, sowohl in Form von Münzen aus Metall als auch später in Form von Banknoten. Münzen waren mehr als Gegenstände mit einem Bild, einem Wert und einer Jahrzahl. Von Anfang an dienten sie auch als Projektionsfläche für die Selbstdarstellung des Münzherrn. Sie waren repräsentative Objekte seiner Macht und seines Wohlstands.

Münzbilder waren daher meist sorgfältig gestaltet. Im Römischen Reich, dessen Wirtschaft wie keine andere der Antike mit Geld arbeitete, dienten die Münzen den Kaisern dazu, im riesigen Reich mit ihren Untertanen zu kommunizieren.

Auf der Vorderseite zeigten sie das Bild des Kaisers und seiner Familie: würdig, aber lebensnah, mit Herrschertiteln und Gesichtsfalten. Die Rückseite war für die politische Botschaft reserviert: die Freiheit (Libertas), die der Kaiser brachte, die Sicherheit (Securitas), die er garantierte, oder der Friede (Pax), den er schuf – oft durch Krieg.

Römisches Kaiserreich,
Caracalla.
Antoninian, Münzstätte Rom,
215 n. Chr.

Vorder- und Rückseite der Münze bezeichnen seit der römischen Zeit die «beiden Seiten der médaille», wobei der Begriff «médaille» im Französischen noch im 19. Jahrhundert für Münzen wie für Medaillen verwendet wurde. Die eigentliche «Kehrseite der Medaille» ist die Manipulation, die Vortäuschung von Wert, die so alt ist wie das Geld. Nahezu jeder Herrscher, jede Stadt kam irgendwann in Versuchung, das vorhandene Münzgeld künstlich zu vermehren, weil die Schuldenlast zu gross, ein Krieg zu teuer oder einfach die Hofhaltung zu aufwendig war.

Heute wird dafür die Notenpresse angeworfen oder Geld buchstäblich aus dem Nichts geschöpft. In einer Zeit, in der das Metall des Münzgeldes seinen Wert verkörperte, senkte man den Feingehalt der Münzen. Statt 90 Prozent Silber enthielten solche verschlechterten Stücke nur noch 40 oder 30 Prozent Silber – ein schöner Gewinn für den Münzherrn, denn der Nenn- und der Umtauschwert blieben dieselben wie zuvor.

Die Betrogenen waren – und sind – stets die Gläubiger, weil der Wert von Schulden, in Geld ausgedrückt, immer geringer wurde. Trieb man die Abwertung zu weit, kam es zu Aufständen. 1653 brach in Bern, Solothurn und Basel nicht zuletzt wegen einer Münzabwertung ein grosser Bauernkrieg aus.

Geld und Ehre

Die Münze war in gefährlichem Mass mit symbolischer Bedeutung aufgeladen. In der spätmittelalterlichen Eidgenossenschaft kam die Beleidigung einer Münze einer Schmähung der Obrigkeit gleich und wurde als Ehrverletzung streng bestraft.

Zürich, Stadt.
Taler, 1512

1458 kam es gar zum Krieg zwischen eidgenössischen Orten und Konstanz, dem sogenannten «Plappartkrieg»: Auf dem Markt in Konstanz waren die Berner Plapparte mit dem Wappenbild des stolzen Bären von einem Konstanzer als «Kuhplapparte» verunglimpft und zurückgewiesen worden – für die Eidgenossen eine tödliche Beleidigung als «Kuhschweizer». Es kam zu einem Feldzug und Konstanz verlor seine thurgauischen Herrschaften für immer. Seither ist Konstanz deutsche Grenzstadt zur Schweiz. Es wäre sonst heute die nördlichste Grossstadt unseres Landes und Hauptstadt des Thurgaus. Geld zählt eben.

Benedikt Zäch
Benedikt Zäch, geboren in Genf, Studium Universität Zürich (Geschichte, Historische Hilfswissenschaften, Germanistik). Seit 1993 Leiter des Münzkabinetts und der Antikensammlung der Stadt Winterthur. Vizepräsident des International Numismatic Council (INC).

Filippa Schmidli,
Lehrtochter
Kundenmalerin

«Geld bedeutet mir nicht so viel. Mir ist auch nicht so wichtig, ob jemand viel Geld hat oder wenig. Allerdings ermöglicht Geld eine attraktive Freizeitgestaltung. So gesehen ist es mir lieber, wenn ich genug auf der Seite habe. Mit meinem ersten Lohn wollte ich etwas Spezielles machen und habe meinen grossen Bruder in den Europapark eingeladen. Er hatte mir damals dasselbe versprochen.»

Das Geld schmiedet seine eigenen Zukunftspläne

Was ist Geld? Eine Frage, die heute nicht einfach zu beantworten ist – und in Zukunft so vielleicht gar nicht mehr gestellt wird. Geld büsst zunehmend seine klassischen Funktionen ein, erlaubt dafür aber neue Freiheiten. Staatliche Geldmonopole lösen sich auf und machen Platz für Neuerungen. Ein Prozess, der sich nicht aufhalten lässt.

Text: **Jürg Conzett**

Das moderne staatliche Geldmonopol, das wir seit über 100 Jahren kennen und das sämtliche Funktionen des Geldes umfasst, ist in Auflösung begriffen. Doch welche Funktionen weist ein als Geld bezeichnetes Symbol auf? Es ist Wertmesser (allgemein anerkannter Wertmassstab, eine Art Zählgeld), Tauschmittel (universell anerkanntes Tauschmedium) und Wertaufbewahrung (allgemein akzeptiertes Medium, das einen zukünftigen materiellen Wert verspricht und in Waren und Dienstleistungen umtauschbar ist). Wenn ein Symbol diese drei Funktionen erfüllt, handelt es sich um Geld.

Diese drei Elemente gab es bereits in früheren Zeiten, aber sie waren nicht in einem Monopol vereint. Karl der Grosse bezeichnete zum Beispiel um 800 n. Chr. das Pfund als Werteinheit und unterteilte es in 20 Schillinge und 240

«Über alle Zeiten hinweg wurde die Währung der stärksten Wirtschaftsmacht oder der Staatsmacht, die das grösste Vertrauen genoss, zur bevorzugten Tauschwährung.»

Pfennige. Nur die Schillinge und Pfennige durften ausgeprägt werden, nicht aber das Pfund. So bot das Pfund einen Wertmassstab und Stabilität über Jahrhunderte, ohne als Geld bezeichnet zu werden. Denn solange das Pfund nicht ausgeprägt wurde, war es reiner Wertmassstab und niemand hätte von seiner Entwertung profitiert. Das bevorzugte Tauschmedium war Silber, meist in Form von Münzen. Über alle Zeiten hinweg wurde die Währung der stärksten Wirtschaftsmacht oder der Staatsmacht, die das grösste Vertrauen genoss, zur bevorzugten Tauschwährung und bekam dadurch eine Leitfunktion. Die Drachme

«Erst mit der Schaffung der Nationalbanken wurde der Grundstein für das Geldmonopol gelegt.»

von Athen, der Denar von Rom, der österreichische Maria-Theresien-Taler und der spanische Peso im 18. Jahrhundert, das englische Pfund im 19. Jahrhundert sowie der amerikanische Dollar im 20. Jahrhundert nahmen diese Stellung ein. Die Funktion der Wertaufbewahrung hingegen, das dritte Element, wurde meist in Form von Land und Gut, später in Form von Unternehmensanteilen getätigt, nicht in Form von Münzen.

Staatliche Notenbanken schufen Geldmonopol

Erst mit der Etablierung von Nationalstaaten im 19. Jahrhundert entstanden staatliche Währungen, die alle drei Funktionen zwingend vereinten. Damit verknüpft war die Schaffung des Nationalbankensystems. Mit Ausnahme der bereits früher eröffneten englischen Nationalbank wurden die meisten Nationalbanken zu Beginn des 20. Jahrhunderts gegründet, die Schweizerische Nationalbank zum Beispiel 1905. Erst mit der Schaffung der Nationalbanken wurde der Grundstein für das Geldmonopol gelegt, wie wir es heute kennen: eine staatlich garantierte

Landeswährung, die gleichzeitig als Wertmesser, universelles Tauschmittel und Wertaufbewahrungsmittel dient.

Geldmonopol infrage gestellt

Doch bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zeichneten sich die ersten Probleme ab. Durch Inflation verloren einzelne Währungen stark an Wert, was die Wertaufbewahrungsfunktion infrage stellte. Mit der zunehmenden Staatsverschuldung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts und erst recht mit den Rettungsschirmen für überschuldete Banken und Staaten zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist das Geldmonopol heute offensichtlich überbelastet. Denn das staatliche Geld muss alles tragen, insbesondere die Finanzierung von Sozial- und Gesundheitswesen, Schulen und Ausbildung sowie militärische Auslagen. Dabei darf nur so viel ausgegeben werden, wie vorhanden ist, wenn Geld langfristig nicht an Wert verlieren soll. Es gibt Anzeichen dafür, dass sich die einzelnen Komponenten wieder selbstständig machen. Wohlhabende Leute legen ihr Vermögen in Aktien und Immobilien an. Das Vertrauen in das staatliche Geld als Wertaufbewahrungsmittel hat nach der historisch einmaligen Ausweitung der Geldmenge im Zuge der Finanz- und Schuldenkrise arg gelitten. Viele betrachten ihr Geld (nur) noch als Wertmesser und Tauschmittel, aber nicht mehr als sicheren Hort für ihr Vermögen und bevorzugen Sachwerte als Anlagemittel. In diesem Zusammenhang ist auch die wieder entfachte Diskussion um Goldreserven, Gold als Anlagevehikel oder gar der Ruf nach einem Goldfranken zu sehen.

> «Das Vertrauen in das staatliche Geld als Wertaufbewahrungsmittel hat im Zuge der Finanz- und Schuldenkrise arg gelitten.»

Mein ist dein

Von grossem Interesse ist die Entwicklung bei der Tauschmittelfunktion. In diesem Bereich erhält das staatliche Geld zunehmend Konkurrenz: Neben Flugmeilen, Cumulus- und Superpunkten gibt es Tauschsysteme, Regionalwährungen, Sharing-Plattformen im Internet und vieles mehr, was den Austausch von Gütern und Dienstleistungen ohne staatliches Geld ermöglicht. «What's mine is yours» – so beschreiben Rachel Botsman und Roo Rogers den neuen Trend des gemeinschaftlichen Konsums (Collaborative Consumption). Die Vorteile von Couchsurfing und Co. liegen auf der Hand: Sie entlasten von der Bürde des Besitzes, reduzieren den Verschleiss natürlicher Ressourcen und fördern den sozialen Austausch unter Menschen, die ihre Talente und Fähigkeiten einsetzen.

Privatisierte Währungen

Auch digitales Geld wie die Bitcoins, die allein auf einem programmierten Algorithmus beruhen und sich im Internet ausbreiten, stösst trotz negativen Schlagzeilen zunehmend auf Akzeptanz. Die negative Berichterstattung betrifft vor allem Sicherheitsprobleme, technische Risiken und die Gefahr illegaler Geschäfte. Demgegenüber finden das Fehlen einer zentralen Autorität und politischer Beeinflussung der Geldmenge in breiten Kreisen Anklang. Inzwischen akzeptieren verschiedene Online-Shops und sogar Berliner und New Yorker Trendläden Bitcoins als Zahlungsmittel. In Malta wurde jüngst ein Bitcoin-Fonds für Anlagen in grösserem Stil gegründet. Weitere «private Gelder» werden mit Sicherheit folgen. Vorstellbar ist beispielsweise, dass sich Unternehmen wie Facebook und Amazon zusammentun und eigene Facebook-Dollars zwischen Millionen von Nutzern zirkulieren lassen, indem Amazon seinen Kundinnen und Kunden etwa eine Treueprämie von 5 Prozent gewährt. So würden Facebook-Dollars in einem weltweiten Detailhandelsnetz kreiert und wieder ausgegeben. Wenn der Nutzen für Kunden und Anbieter gross genug ist, werden sich kleinere Detailhandelsketten dem Netz anschliessen. Facebook-Dollars würden sich dann zunehmender Beliebtheit erfreuen, denn man könnte sie weltweit verschieben und an immer mehr Orten als Zahlungsmittel verwenden. Wer wollte da nicht solche Dollars im digitalen Portemonnaie haben? Denn je nach Situation kommt ein Tausch mit digitalem Geld zustande, der mit staatlichem Geld nicht machbar wäre.

> «Vorstellbar ist beispielsweise, dass sich Unternehmen wie Facebook und Amazon zusammentun und eigene Facebook-Dollars zwischen Millionen von Nutzern zirkulieren lassen.»

Kein Grund zur Sorge

Die Phase der Kreation diverser Tauschmittel für verschiedene Zwecke wird uns als Bürgerinnen und Bürger die nächsten zehn Jahre beschäftigen. Ebenso den Staat, der die Auflösung dieses für ihn wichtigen Monopols nicht einfach so hinnehmen wird. Aber im Zerfall des Geldmonopols sind neben den negativen Auswirkungen vor allem die positiven Seiten zu sehen. Das staatlich garantierte Geld wird in seine ursprüngliche und wirkungsvollste Funktion zurückgedrängt: als universeller Massstab zu dienen. Eine Vielzahl von privaten Währungen für unterschiedliche Zwecke wird entstehen und mithilfe moderner Technologie und vernetzter Kommunikation einfach und schnell verwendet werden können. Dies wird uns allen mehr Verantwortung abverlangen, uns aber auch zahlreichere Möglichkeiten bieten. Regierungen können diesen Prozess nicht aufhalten. Er wird sicher Geburtswehen auslösen, aber auch Neues ermöglichen. Ein stabileres, weil diversifizierteres Geldsystem wird die Folge sein. Ein Geldsystem, das allen nützt.

> «Eine Vielzahl von privaten Währungen für unterschiedliche Zwecke wird entstehen.»

Jürg Conzett

Jürg Conzett studierte Geschichte und Psychologie an der Universität Zürich und absolvierte ein MBA an der Stanford University. Er arbeitete unter anderem als Finanzanalyst bei der Citibank, war als Mitglied der Geschäftsleitung für die Anlagenpolitik der Dow Banking Corporation in Zürich verantwortlich und später Direktor für Finanzanalysen bei der Bank Cantrade in Zürich. Heute ist Jürg Conzett selbstständiger Vermögensberater, wobei sein Hauptengagement der Sunflower Foundation und dem Conzett Verlag gilt. Die Sunflower Foundation betreibt unter anderem das MoneyMuseum in Zürich.

Vertrauen in ein Stück Baumwolle

Bis vor rund 150 Jahren war die Verwendung von Notengeld in der Schweiz noch die Ausnahme. Dass eine Gesellschaft einem vom Materialwert her nahezu wertlosen Schein vertraut, ist nicht selbstverständlich. Der Vertrauensaufbau war ein langer Prozess. Ebenso war es mit dem Vertrauen in das Bankensystem. Die Erfahrungen im Laufe der Geschichte zeigen aber, dass das Vertrauen in (Papier-)Geld und in Banken schneller verspielt als aufgebaut ist.

Text: **Suzanne Ziegler und Roland Hofmann**

Die Verwendung von Papiergeld ist in entwickelten Ländern alltäglich geworden. Papiergeld tritt vielfältig in Erscheinung: als nationale Währung, als Währung einer Währungsunion oder als fremde Währung. Der Schweizer Franken ist eine nationale Währung, der Euro die Währung einer Währungsunion. Beispiel für eine fremde Währung ist der Euro, der in Montenegro Zahlungsmittel ist, obwohl Montenegro nicht der EU angehört. Das heutige System hat sich über Jahrhunderte entwickelt. Der Aufbau des Vertrauens in ein Stück Baumwolle (die Schweizer Banknoten werden aus Baumwolle hergestellt, sind also gar kein Papiergeld) entwickelte sich stufenweise.

Gebräuchlicher als Papiergeld war während Jahrhunderten das Münzgeld. Als konkretes Geld hat es einen inneren Wert oder einen praktischen Nutzen. Der Metallwert entsprach in der Regel dem aufgeprägten Nennwert. Geld war also etwas wert und aufgrund der knappen Metallvorkommen auch bloss begrenzt vorhanden. Das beschränkte die Ausdehnung der Geldmenge und damit den Wertzerfall des Geldes und entsprechend die Inflation. Der grösste Nachteil der Münzen war ihr hohes Gewicht, das die Bezahlung grosser Beträge logistisch aufwendig und unhandlich machte. Dieser Nachteil ebnete dem Papiergeld den Weg in die Gesellschaft. Pioniere in Sachen Papiergeld waren die Schweden, die Holländer und die Franzosen.

Holländische Banken schätzten Münzen

Durch den Handel der Ostindischen Kompanie kamen Münzen verschiedenster Länder nach Europa, insbesondere auch nach Holland. Der Wert dieser exotischen Münzen war nicht auf den ersten Blick transparent, da das Metall nicht in jedem Fall eindeutig war. Die Bank von Amsterdam half den Handelshäusern weiter. Sie prüfte die Münzen auf ihren Wert, lagerte sie in ihren Tresoren und gab entsprechende Wertzertifikate (auf Papier) heraus. Der Besitzer dieser «receipts» der Bank von Amsterdam konnte gegen Vorweisen des Belegs wieder Münzen im Gegenwert der aufgedruckten Summe beziehen. Da die «receipts» durch Edelmetall gedeckt waren, begannen die Scheine zu zirkulieren. Der Vorteil war, dass der Wert des Scheins eindeutig war. Das Vertrauen in die «receipts» hing eng mit dem Vertrauen in die Bank von Amsterdam zusammen. Das Vertrauen ging so weit, dass Handelshäuser Buchgeldtransfers vornahmen. Das heisst, Geld wurde überwiesen und Überweiser und Empfänger vertrauten darauf, dass das Geld auf ihren Konten lag, ohne dass sie es physisch sahen. Damit war in Holland bereits im 17. und 18. Jahrhundert bezüglich Vertrauen in Geld und Banken sehr viel erreicht worden.

Frankreichs prunkvoller Lebensstil

Auch die Franzosen waren bei der Einführung des Papiergeldes bei den Ersten. Sie hatten jedoch andere Motive dafür: Die Obrigkeit lebte in Saus und Braus und wollte noch mehr Geld ausgeben und die Staatsfinanzen waren wieder einmal zerrüttet. Durch das beschränkte Metallvorkommen war Frankreich aber an eine gewisse Geldmenge gebunden. Mit Papiergeld konnte diese Beschränkung umgangen werden. Der Schotte John Law, ein verurteilter Mörder und professioneller Glücksspieler, fand nach einer Odyssee durch halb Europa den Weg nach Paris und überzeugte den französischen Regenten Philippe von seinen finanz- und geldpolitischen Ideen. Er eröffnete mit der Idee, nicht nur Edelmetalle, sondern auch Grundstücke zur Deckung des Notenumlaufs zu hinterlegen, dem Papiergeld ungeahnte Möglichkeiten. Als Sicherheit diente unter anderem die Mississippi-Kompanie, welche die französischen Kolonien in Nordamerika verwaltete. Die Ertragserwartungen liessen Hoffnungen und Träume in ungeahnte Höhen schnellen, was sich in einer eigentlichen Spekulationsblase der Mississippi-Aktien äusserte.

> «Die Ertragserwartungen liessen Hoffnungen und Träume in ungeahnte Höhen schnellen, was sich in einer eigentlichen Spekulationsblase der Mississippi-Aktien äusserte.»

Schweizer gingen bedächtiger vor

In der Schweiz ging alles sehr viel langsamer vor sich. Die alten Eidgenossen liessen sich nicht auf Papiergeldexperimente ein. Mit der Gründung des Bundesstaates 1848 kam aber die Frage auf, ob eine zentrale Notenbank und eine einheitliche schweizerische Währung zu schaffen seien. Diese Frage musste beantwortet werden, bevor diejenige nach der Einführung einer schweizerischen Papierwährung überhaupt gestellt werden konnte. Die Politik entschied sich für eine schweizerische Nationalbank und übertrug dieser die Aufgabe, Notengeld zu schaffen und für die Geldpolitik im Gesamtinteresse des Landes zu sorgen. 1907 nahm die Schweizerische Nationalbank (SNB) ihre Geschäftstätigkeit auf. Die Schweiz baute dabei glücklicherweise eher auf dem holländischen Modell auf als auf dem französischen. Zu Beginn konnte das Papiergeld bei der SNB gegen Gold eingelöst werden. Die Einlösepflicht wurde zwar in den 1950er-Jahren – zuerst vorübergehend, später definitiv – aufgehoben, die (teilweise) Golddeckung blieb aber bestehen. Erst Ende des 20. Jahrhunderts wurden die Goldreserven der Nationalbank reduziert und der Schweizer Franken zunehmend durch Wertpapiere gedeckt. Bis zum heutigen Tag ist aber ein wesentlicher Teil der Währung durch Gold gedeckt. Der ganze Prozess der Vertrauensbildung in das schweizerische Papiergeld und den Schweizer Franken, wie wir ihn heute kennen, dauerte damit knapp 100 Jahre.

Vertrauensgewinn dank Einlegerschutz

Eng mit dem Aufbau von Vertrauen ins Papiergeld ist das Vertrauen in die Banken verknüpft. Durch die Errichtung der Schweizerischen Nationalbank war eine Institution geschaffen worden, welche die Liquiditätsversorgung der Banken sicherstellte. Eine Aufgabe, die bis 1907 mehr schlecht als recht von der französischen Notenbank übernommen wurde. Es sollte aber bis ins Jahr 1934 dauern, bis ein Bankengesetz die Beaufsichtigung und Regulierung der Banken auf Bundesebene regelte. Wichtige vertrauensbildende Massnahme war der Einlegerschutz, das heisst die gesetzliche Garantie, dass 5 000 Franken geschützt waren und bei einem allfälligen Konkurs privilegiert ausbezahlt würden. Eine Währung und ein Finanzsystem, die das Vertrauen des Publikums geniessen, waren wichtige Elemente für die wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz im letzten Jahrhundert. Der sprichwörtlich «harte Franken» ist der vorsichtigen Geldpolitik und der Unabhängigkeit der Schweizerischen Nationalbank zu verdanken. Er dient auch heute noch vielen Anlegern aus dem Ausland als sicherer Hafen in Krisenzeiten.

Wie bei den Holländern im 17. Jahrhundert ist unser Geld heute überwiegend nur noch als Buchgeld vorhanden, das heisst, es liegt auf den Konten der Banken als Computereintrag und existiert gar nicht in Papierform. Diese weitere Erhöhung des Abstraktionsgrades des Geldes erfordert nun nicht mehr nur das Vertrauen in die Werthaltigkeit des Papiergeldes, sondern eben auch das Vertrauen in die Stabilität des Bankensystems.

Vertrauen wandelt sich – ein Blick in die Kristallkugel

Dass das Vertrauen in Geld bestehen bleibt, ist nicht selbstverständlich. In Holland beendeten der wirtschaftliche Abstieg und das Aufkommen einer neuen Finanzmacht (London) sowie schliesslich der Einmarsch Napoleons die Tätigkeit der Bank von Amsterdam und den Gebrauch von Papier- und Buchgeld. In Frankreich zu Zeiten von John Law erreichte die Spekulation um die Mississippi-Aktien derart absurde Ausmasse, dass ernsthafte Zweifel aufkamen, ob sich die Ertragserwartungen in den amerikanischen Kolonien jemals erfüllen würden und der Preis gerechtfertigt sei. Damit war der Anfang vom Ende besiegelt und die Spekulation brach in sich zusammen. Dem Papiergeld wurde die Deckung entzogen, der Vertrauensverlust zog immer weitere Kreise. John Law wurde mit Schimpf und Schande aus Paris fortgejagt.

Vertrauen, das über eine lange Zeit aufgebaut worden ist, kann also auch wieder verloren gehen. Die grösste Gefahr für einen Verlust des Vertrauens in Papiergeld ist der Wertzerfall. Geld, mit dem man keine Güter kaufen kann, ist buchstäblich wertlos. Dies passiert, wenn zu viel Geld gedruckt wird. Beispiel dafür ist die deutsche Hyperinflation nach dem Ersten Weltkrieg, als Deutschland die enormen Reparationszahlungen aus dem Vertrag von Versailles durch Drucken von Geld leistete. In solchen Zeiten wird Papiergeld wertlos und durch knappe Güter wie beispielsweise Gold, Silber, Schmuck oder Zigaretten ersetzt. Bei den Banken besteht das grösste Problem darin, dass der Kunde darauf vertrauen muss, dass er Geld, das er aufs Konto legt, auch wieder beziehen kann. Bestehen Zweifel daran, zieht er das Geld ab und steckt es unters Kopfkissen.

Etwa 60 Prozent des Wertes der umlaufenden Noten in der Schweiz entfallen auf die Tausendernoten. Dies ist erstaunlich, wenn man bedenkt, dass für die Abwicklung der täglichen Transaktionen kaum je Tausendernoten eingesetzt werden. Man geht davon aus, dass ein erheblicher Teil dieser Nachfrage darauf zurückzuführen ist, dass Geld nicht bloss ein Transaktionsmittel, sondern eben auch Wertaufbewahrungsmittel ist. Zweifellos werden auch Kriminelle den Vorteil von Bargeld zu schätzen wissen. Mangelndes Vertrauen in das Bankensystem führt dazu, dass Personen ihre Gelder von den Bankkonten abziehen und das Papiergeld im Garten vergraben oder unters Kopfkissen stecken. Die Tausendernoten sind aufgrund der stabilen Schweizer Währung und der freien Konvertibilität für Personen, die von der europäischen Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen sind, als Schutzinstrument vor Bankenzusammenbrüchen und zur Werterhaltung des Vermögens besonders attraktiv.

Damit scheint sich nun ein Kreis zu schliessen. Es gibt ernsthafte politische Vorstösse, die grossen Noten, unter anderem den Tausender, abzuschaffen. Einst wurde die Einführung von Papiergeld von den Staaten als Transaktionserleichterung und damit als Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung gefördert. Heute werden Personen, die höhere Beträge bar bezahlen, als Kriminelle, Geldwäscher oder Steuerhinterzieher verdächtigt. Vielleicht verschwindet dereinst das Papiergeld erstmals in der Geschichte nicht aus mangelndem Vertrauen in seine Werthaltigkeit, sondern aus mangelndem Vertrauen gegenüber seinen Nutzern.

Suzanne Ziegler
Suzanne Ziegler leitet die Abteilung Banking, Finance, Insurance an der ZHAW School of Management and Law. Die Bankenfachfrau und ehemalige Notenbankerin befasst sich in ihrer Forschungstätigkeit mit dem institutionellen Bankensektor, der Bankenregulierung (national und international) sowie mit der Rolle der Schweizerischen Nationalbank.

Roland Hofmann
Roland Hofmann ist Dozent für Banking and Finance sowie Studienleiter des Master of Advanced Studies in Financial Consulting an der ZHAW School of Management and Law. Seine Forschungs- und Interessenschwerpunkte sind private Finanzplanung, Alternative Investments, Banking and Finance sowie Public Economics.

Lucie Tanner, Rentnerin

«Im Verlauf meines Lebens habe ich schon mit viel, aber auch ganz ohne Geld gelebt. Es ging auf beide Arten. Mein Mann und ich haben damals in Ostafrika Kaffee, Tee und Chinin angepflanzt. Da war man stark von Marktpreisen, Wetter etc. abhängig. Während des Vietnamkriegs griffen die Amerikaner auf Chinin als natürliches Malariamittel zurück, da viele Soldaten gegenüber synthetischen Mitteln resistent waren. Plötzlich erzielte Chinin horrende Preise und wir wurden auf einen Schlag reich. Als wir dann aus Tansania fortmussten (wir waren gerade im AHV-Alter), waren wir gezwungen, alles zurückzulassen. So sind wir ohne einen Rappen in die Schweiz gekommen. Zum Glück konnten wir vom Schwiegervater ein Haus übernehmen und durch das Vermieten der Wohnungen unser Einkommen sichern.»

Hat Bargeld als Zahlungsmittel bald ausgedient?

Bezahlen soll in Zukunft bequemer, effizienter und kundenfreundlicher werden. Aktuell geben das kontaktlose Bezahlen sowie das Bezahlen mit dem Smartphone viel zu reden. Doch werden wir in naher Zukunft tatsächlich unser Zahlungsverhalten ändern und auf Bargeld verzichten?

Text: **Sandro Graf und Nina Hänsli**

Bargeldlose Zahlungsmittel sind in der Schweiz auf dem Vormarsch. Von 2003 bis 2013 stieg die Anzahl der Kreditkarten auf dem Schweizer Markt von rund 3,4 Millionen auf rund 5,8 Millionen. Der Anteil an Debitkarten (vor allem Maestro- und Postfinance-Karten) stieg im gleichen Zeitraum sogar noch stärker, von 5,9 Millionen auf rund 8,9 Millionen. Zwar liegen die Bargeldtransaktionen hierzulande nach wie vor auf einem sehr hohen Niveau, doch die Konsumenten setzen ihre Karten immer häufiger ein – gerade auch für kleinere Beträge. Zusätzlich forciert wird diese Entwicklung durch den Online-Einkauf, der vermehrt unterwegs stattfindet. So erzielt beispielsweise die SBB bereits heute rund zwei Drittel des Online-Umsatzes von Privatkunden über mobile Endgeräte.

Neue Zahlungsmittel sollen Bargeld ersetzen

Kostendruck, Wettbewerb und technologischer Wandel bringen neue Dienstleistungen hervor und sorgen für Bewegung auf dem Schweizer Markt für Zahlungsmittel. Innovationen sollen die Verbreitung und den Einsatz von bargeldlosen Zahlungsmitteln weiter fördern und vor allem das Bezahlen per Karte einfacher gestalten. Dank dem in modernen Kreditkarten enthaltenen Chip müssen Bezahlterminals den Magnetstreifen der Karten nicht mehr auslesen. Stattdessen reicht es, die Karte an den Bezahlterminal zu halten. Dank der sogenannten Near-Field-Communication-Technologie (NFC-Technologie) werden die Transaktionsdaten kontaktlos über kurze Distanz innert weniger Sekunden ausgetauscht. Eine PIN-Eingabe ist für Beträge bis 40 Franken nicht erforderlich. Bereits kann hierzulande an mehreren tausend Verkaufsstellen kontaktlos bezahlt werden. Im August 2013 hat die Migros bekannt gegeben, dass sie bis im Herbst das kontaktlose Bezahlen in der ganzen Schweiz ermöglichen will.

Die NFC-Technologie kommt auch bei einer anderen heiss diskutierten Bezahlart zum Einsatz: dem Bezahlen per Smartphone. Experten sagen dieser Technologie in den nächsten Jahren Wachstumsraten in zweistelliger Höhe voraus. Es scheint gar so, als ob die Konsumenten förmlich darauf warten, endlich mit dem Smartphone bezahlen zu können. Allerdings zeigt eine aktuelle Studie des Swiss Payment Research Centers (SPRC) an der ZHAW School of Management and Law, dass sich das Bezahlverhalten bei kleinen Beträgen nur langsam ändert. Bargeld ist fest in unserer Tagesroutine verankert und ein neues Zahlungsmittel muss wesentliche Vorteile bringen.

Mehrwert ist gefragt

Das kontaktlose Bezahlen mit Karte allein bietet keinen wesentlichen Mehrwert. Das Smartphone hingegen ermöglicht verschiedene Zusatzleistungen. Das Resultat ist ein sogenanntes Mobile Wallet, das neben dem Bezahlen auch Funktionen wie Ticketing, Couponing, M-Commerce und Budgeting vereint. Konsumenten müssen beispielsweise ihre Konzertkarte nicht mehr zu Hause ausdrucken, sondern haben diese direkt auf ihrem Smartphone beziehungsweise in ihrem Wallet. Wer ein Geschäft betritt, dem werden sofort passende Aktionen angezeigt. Aktuelle Gutscheine können direkt aus der Applikation geladen und eingelöst werden. Idealerweise lassen sich Waren mit dem Wallet direkt bestellen und bezahlen. Dank der Auflistung der Ausgaben im Smartphone-Wallet haben Nutzer eine bessere Übersicht über ihre Finanzen als bei Bargeldzahlungen. Allerdings wird sich dieses Zahlungsmittel nur dann durchsetzen, wenn die Anwendung sicher, zuverlässig und vor allem einfach und schnell ist. Bei Finanztransaktionen ist das wahrgenommene Verlustrisiko besonders gross. Anwender können die komplexe Technologie nicht verstehen und Hinweise über mögliche Fehlfunktionen oder sogar Betrug – ob gerechtfertigt oder nicht – lösen Unbehagen aus. Hinzu kommt, dass Konsumenten wenig Einsicht darüber haben, welche Daten wann mit wem ausgetauscht werden. Mehr Sicherheit und Transparenz bedeuten aber oft Abstriche bei der Bedienbarkeit. Sollen Konsumenten zuerst eine PIN eingeben müssen, um ihr Wallet zu öffnen? Sollen sie Transaktionen nachträglich nochmals bestätigen müssen – ebenfalls mittels PIN? Auf dem Smartphone oder auf dem Bezahlterminal? Diese Fragen zeigen, dass es die richtige Mischung aus Convenience und Sicherheit zu finden gilt.

Auch Händler müssen mitziehen

Nicht nur die Anwender müssen Gefallen an einer neuen Bezahlart finden, damit diese sich durchsetzen kann. Viele Händler, gerade im Detailhandel, wo die Renditen oft mager sind, zahlen nur ungern Kommissionen für Kartenzahlungen. Die Vorteile wie die Schnelligkeit der Transaktionen oder der eingesparte Aufwand für das Handhaben des Bargeldbestandes kommen erst dann zum Tragen, wenn die Bargeldzahlungen nur noch einen marginalen Teil der Transaktionen ausmachen. Künftig werden die Anbieter von Bezahlterminals Systeme offerieren müssen, die weiter gehende Vorzüge bieten wie zum Beispiel das einfache Integrieren von Loyalitätsprogrammen oder Spezialaktionen. Letztendlich zeigt sich auch beim kontaktlosen Bezahlen das klassische Problem des zweiseitigen Marktes: Die Händler werden ihre Kassen nur dann umrüsten, wenn die Technologie von den Konsumenten nachgefragt wird. Für die Konsumenten wiederum ist das neue Zahlungsmittel nur dann interessant, wenn es vielerorts genutzt werden kann.

Kontaktloses Bezahlen: Ergänzung, nicht Ersatz

Die Digitalisierung des Bargeldes und die Möglichkeit, per Smartphone zu bezahlen, werden unser Zahlungsverhalten in den nächsten fünf bis zehn Jahren grundlegend verändern. Bis es so weit ist, wird die Industrie die grossen Herausforderungen, die diese Entwicklungen mit sich bringen, zu bewältigen haben. Die technische Umsetzung ist komplex und aufwendig. Hinzu kommt, dass die neuen Zahlungsmittel nicht nur Veränderungen für die Konsumenten bedeuten, sondern auch für die Händler und die Zahlungsmittelindustrie. Etablierte Akteure der Finanzbranche wie Banken oder Kartenherausgeber müssen neue Business-Modelle entwickeln und sehen sich gleichzeitig mit neuer Konkurrenz konfrontiert, die in das lukrative Geschäft mit Bezahltransaktionen einsteigen möchte. Am Ende sind es aber immer die Konsumenten, die über den Mehrwert der angebotenen Dienste entscheiden – und entsprechend ihr Verhalten ändern oder eben nicht.

Sandro Graf
Sandro Graf ist Dozent für Marketing an der ZHAW School of Management and Law und leitet das Swiss Payment Research Center (SPRC) am Institut für Marketing Management. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Konsumentenverhalten, Customer Experience und Dienstleistungsmarketing.

Nina Hänsli
Nina Hänsli ist Projektleiterin des Swiss Payment Research Center (SPRC) am Institut für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich qualitativer und experimenteller Marktforschung und Verhaltensökonomie.

Banking im Sinne Allahs

In den Golfstaaten wachsen die Wolkenkratzer unvermindert in die Höhe. Immer mehr Kapital akkumuliert sich in dieser Region. Ein stetig wachsender Teil davon wird nach islamischen Grundsätzen, also nach ganz speziellen Regeln, verwaltet.

Text: **Khaldoun Dia-Eddine**

Viele Schweizer Banken sind auf der Suche nach neuen Geldern in den vergangenen Jahren zu weit gegangen. In mehreren Ländern haben sie aktiv Beihilfe zur Steuerhinterziehung geleistet. Die Folgen sind gravierend, gerade im Fall der USA. Während die Vergangenheitsbewältigung noch in vollem Gang ist, läuft die Suche nach neuen Betätigungsfeldern. Ein möglicher Wachstumsmarkt ist die islamische Welt. Aktuellen Krisen zum Trotz steigt dort die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen, insbesondere nach solchen, die sich an gläubige Muslime richten. Doch dieser Markt hat seine Tücken. Finanzunternehmen, die dort gute Geschäfte machen wollen, brauchen neben Beziehungen spezifisches Know-how. Denn im islamischen Finanzwesen läuft vieles etwas anders.

Anfänge im Nildelta

Nach dem Zweiten Weltkrieg erlangten die meisten muslimischen Länder ihre Unabhängigkeit und experimentierten mit unterschiedlichen politischen und wirtschaftlichen Systemen – von strikter Planwirtschaft über Mischformen bis hin zur freien Marktwirtschaft. Doch im Grunde sind all diese Konzepte der muslimischen Welt fremd. So gibt es seit jeher Stimmen, die eine islamische Wirtschaftsordnung fordern, basierend auf der Scharia, der islamischen Rechtsgrundlage. Bereits in den 1940er-Jahren wurden erste Studien publiziert, die sich vertieft mit den Fragen eines islamischen Finanzwesens beschäftigten. Praktische Erfahrungen wurden ab 1963 gemacht, als in der ägyptischen Kleinstadt Mit Ghamr die erste islamische Sparkasse gegründet wurde. Ein weiterer Meilenstein war die Gründung der supranationalen Islamischen Entwicklungsbank 1975 in Dschidda (Saudi-Arabien). Zudem entstanden in den 1970er- und 1980er-Jahren in mehreren Staaten am Persischen Golf und in Malaysia kommerzielle islamische Banken. Zeitgleich wurden die Bankensysteme von Iran und Pakistan weitgehend «islamisiert». Heute existieren über 600 islamische Finanzinstitute. Die wichtigsten Zentren sind Doha, Dubai, Kuala Lumpur und Manama. Kommerzielle islamische Banken verwalten ein Vermögen von über 1,2 Billionen US-Dollar – Tendenz steigend. So verzeichnete dieser Bankensektor in Nahost und Nordafrika in den letzten fünf Jahren im Schnitt ein Wachstum von über 20 Prozent, während die konventionellen Banken dort im selben Zeitraum nur 9 Prozent zulegten. Doch islamische Banken existieren nicht nur in traditionell islamischen Ländern, sondern auch in den USA, in Grossbritannien, Luxemburg oder der Schweiz. Schliesslich bieten auch herkömmliche Banken islamische Finanzdienstleistungen an, um ihre muslimischen Kunden zufriedenzustellen. In der Schweiz verfügt insbesondere die Privatbank Sarasin über ein breites Angebot an eigenen islamischen Finanzprodukten.

Die Scharia als Fundament

Die Scharia ist die Sammlung aller Gesetze, die sowohl im Koran zu finden sind wie auch in der Sunna, der Sammlung der Reden und Taten des Propheten Mohammed. Als solche ist sie die festgeschriebene und unveränderbare islamische Satzung. Die Grundsätze sind in der Regel allerdings nur vage formuliert und beinhalten selten Details. Einen weiteren wichtigen Bestandteil der Scharia bilden die Richtlinien für die korrekte Interpretation und Ableitung der Regeln. Diese Aufgabe obliegt islamischen Rechtsgelehrten, die mit den Quellentexten bestens vertraut sind und die spezifischen prozessualen Methoden des Verstehens und der deduktiven Herleitung beherrschen. Das Verhältnis zwischen islamischem Finanzwesen und islamischem Recht ist sehr eng. Islamische Finanzinstitute verfügen über einen religiösen Beirat («Scharia-Board»), der dafür verantwortlich ist, die Finanzgeschäfte mit der Gesetzesgrundlage in Einklang zu bringen. Der Beirat setzt sich aus religiösen Gelehrten zusammen, deren Zustimmung zwingend nötig ist, damit ein Produkt lanciert werden kann. Diese organisatorische Besonderheit ist aber nicht das Einzige, was islamische von herkömmlichen Banken unterscheidet.

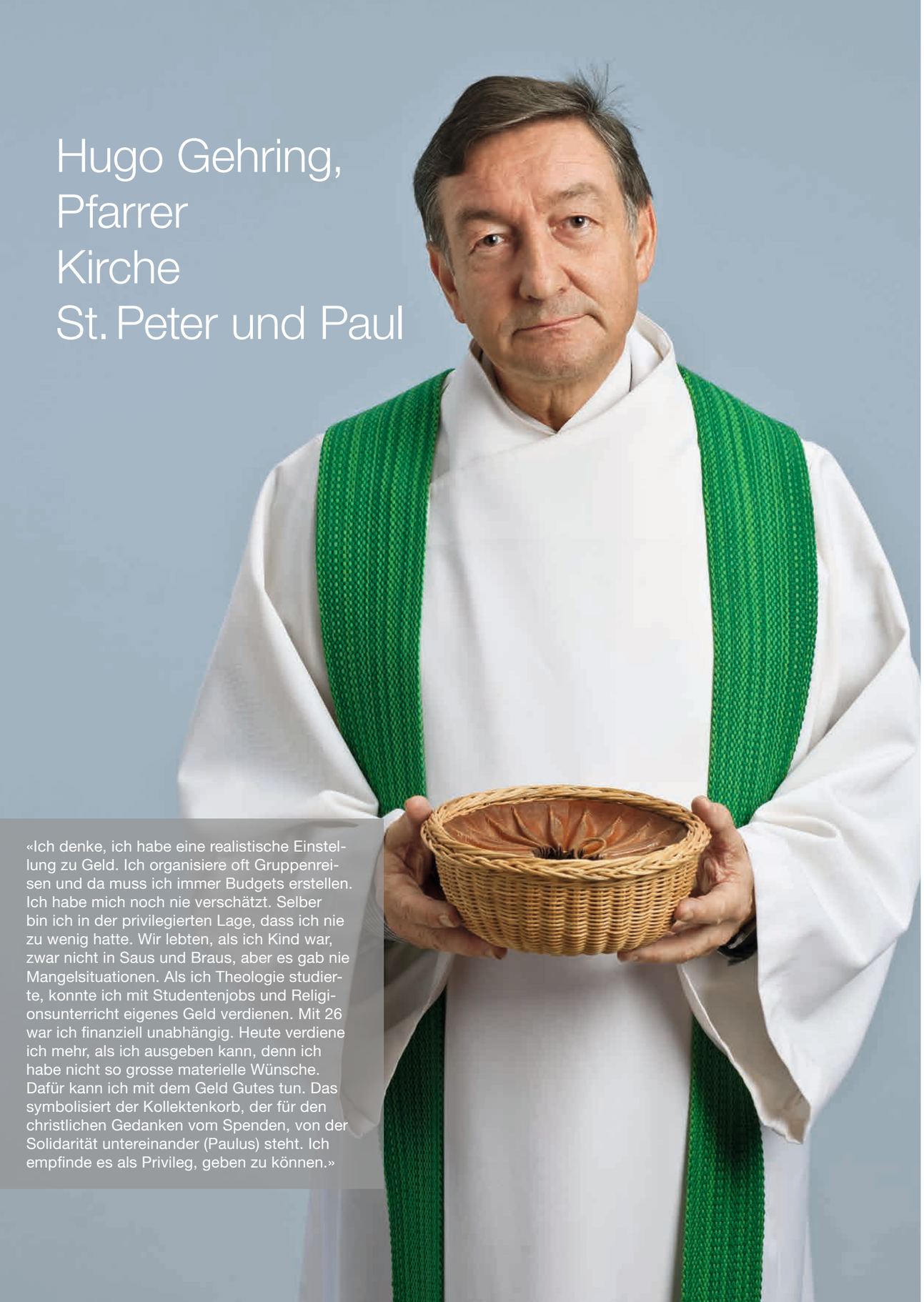
Zinsverbot und Risikoteilung

Islamic Banking richtet sich nach den ökonomischen Prinzipien des Islams. Diese sehen unter anderem vor, dass Geschäfte immer in ehrlicher Absicht abzuwickeln sind und man beispielsweise keinen Vorteil aus der Unwissenheit von Geschäftspartnern ziehen darf. Geschäfte mit verbotenen oder als unrein geltenden Geschöpfen (z. B. Schweine) oder Objekten (z. B. Alkohol) sind verboten. Für das Übertragen von Eigentumsrechten gelten spezielle Bestimmungen und Vermögen soll nicht gehortet, sondern auf vernünftige und gerechte Weise eingesetzt werden. Dabei dürfen Gewinne erzielt werden, jedoch nur als Entschädigung für geleistete Arbeit, als Gebühr für die Nutzung eigener Objekte sowie bei wirtschaftlichen Tätigkeiten in risikoreichen Branchen wie Bau, Handel oder Industrie. Allerdings ist es verboten, übertriebene oder ungewisse Risiken einzugehen. Aus den ökonomischen Prinzipien leiten die Gelehrten konkrete Verhaltensrichtlinien für das Islamic Banking ab. Die bedeutendsten sind zweifellos das Verbot von Zinsen («Riba») und die angemessene Aufteilung von Gewinn und Verlust unter Vertragspartnern. Die Zinsnahme wird im Islam als eine der sechs Hauptsünden angesehen und ist strikt untersagt. Übrigens: Auch im Christentum war es vom Mittelalter bis ins 18. Jahrhundert durch päpstliche Erlasse verboten, Zinsen zu erheben. Riba wird gemäss islamischer Rechtsordnung als «ein zwischen Vertragspartnern vereinbarter einseitiger finanzieller Vorteil ohne angemessenen Gegenwert» definiert. Da also keine fixen Zinsen für bereitgestelltes oder geliehenes Kapital gezahlt werden dürfen, gehen Investoren, Finanzinstitute und Schuldner andere Wege. Eine Möglichkeit ist die angemessene und transparente Teilung von Gewinnen und Verlusten untereinander. Solche Partnerschaften können verschiedene Formen annehmen, bekannt als «Musharaka», «Mudaraba» oder «Murabahah». Weit verbreitet sind aber auch «Idschara», eine islamkonforme Art der Leasing-Finanzierung, sowie andere Arten von Finanzinstrumenten.

Normative Herausforderungen

Das islamische Finanzwesen hat sich in den letzten Jahrzehnten stark entwickelt, leidet aber weiterhin unter regulatorischen Defiziten. So fehlen bislang allgemeingültige Standards zur Beurteilung von Finanzprodukten im Hinblick auf ihre Scharia-Konformität (Halal). Die Islamic Development Bank, das Islamic Financial Services Board, die Islamic International Rating Agency und weitere nationale und supranationale Organisationen arbeiten aber daran, solche Standards zu schaffen. Diese sind eine wichtige Voraussetzung dafür, dass islamische Finanzinstitute innerhalb eines klaren Regelwerks effizienter operieren und weiter wachsen können. Bislang liegt der Anteil von Islamic Banking in muslimischen Ländern bei maximal 20 – 25 Prozent des Bankgeschäfts. In Saudi-Arabien sind es bestenfalls 35 Prozent. Viele islamische Finanzinstitute haben die kritische Masse noch nicht erreicht, was es ihnen erschwert, in Konkurrenz zu etablierten Akteuren im globalen Markt zu treten. Schliesslich ist ein Mangel an qualifiziertem Personal festzustellen, da die meisten Nachwuchskräfte eine Karriere im konventionellen Bankensystem vorziehen. Auch wenn Islamic Banking aufgrund der beschriebenen Schwierigkeiten auf Jahre hinaus nur eine Nische bleiben dürfte, gilt es, die Entwicklung aufmerksam zu verfolgen. Finanzinstitute tun gut daran, entsprechendes Know-how aufzubauen, denn dies dauert Jahre. Zudem sind in der islamischen Geschäftswelt Vertrauen und Beziehungsarbeit allgemein von grosser Bedeutung. Wer bereits heute Beziehungen aufbaut, kann vielleicht morgen davon profitieren.

Khaldoun Dia-Eddine
Khaldoun Dia-Eddine ist Dozent für International Business an der ZHAW School of Management and Law. Der studierte Ingenieur verfügt über einen MBA und war mehr als zehn Jahre in verschiedenen Managementfunktionen für Finanz- und Investmentinstitute tätig.



Hugo Gehring,
Pfarrer
Kirche
St. Peter und Paul

«Ich denke, ich habe eine realistische Einstellung zu Geld. Ich organisiere oft Gruppenreisen und da muss ich immer Budgets erstellen. Ich habe mich noch nie verschätzt. Selber bin ich in der privilegierten Lage, dass ich nie zu wenig hatte. Wir lebten, als ich Kind war, zwar nicht in Saus und Braus, aber es gab nie Mangelsituationen. Als ich Theologie studierte, konnte ich mit Studentenjobs und Religionsunterricht eigenes Geld verdienen. Mit 26 war ich finanziell unabhängig. Heute verdiene ich mehr, als ich ausgeben kann, denn ich habe nicht so grosse materielle Wünsche. Dafür kann ich mit dem Geld Gutes tun. Das symbolisiert der Kollektenkorb, der für den christlichen Gedanken vom Spenden, von der Solidarität untereinander (Paulus) steht. Ich empfinde es als Privileg, geben zu können.»

Lohn und Leistung

Leistungslöhne haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten fast überall durchgesetzt und sind heute weitgehend unumstritten. Dies ist eigentlich erstaunlich angesichts der Tatsache, dass fixe Saläre während Jahrzehnten relativ erfolgreich und ebenso unbestritten waren. Welcher Logik folgte dieser Wandel und welche Annahmen liegen ihm zugrunde?

Text: **Peter Meyer**

Lohn ist interessanterweise nicht in erster Linie eine betriebswirtschaftlich, sondern eine rechtlich bestimmte Kategorie. Im Schweizer Obligationenrecht (OR) wird das Austauschverhältnis zwischen Arbeitgeber und -nehmer so formuliert: «Durch den Einzelarbeitsvertrag verpflichtet sich der Arbeitnehmer auf bestimmte oder unbestimmte Zeit zur Leistung von Arbeit im Dienst des Arbeitgebers und dieser zur Entrichtung eines Lohnes, der nach Zeitabschnitten (Zeitlohn) oder nach der geleisteten Arbeit (Akkordlohn) bemessen wird» (Art. 319). Lohn ist also im üblichen Anstellungsverhältnis (Zeitlohn) für das Zur-Verfügung-Stellen und Einsetzen der Arbeitskraft geschuldet. Ein konkretes Ergebnis wird nur im Akkordlohn als Basis für die Lohnzahlung vorausgesetzt. Betriebswirtschaftlich gesehen bezahlt das Unternehmen also normalerweise für das investierte Humankapital der Arbeitnehmer. Es ist Aufgabe des Arbeitgebers, dafür zu sorgen, dass er damit Ergebnisse erzielt, die den «Zins» in Form von Lohn rechtfertigen. Dazu hat er verschiedene Möglichkeiten:

1. Er kann dem Arbeitnehmer genaue Anweisungen geben, was er wie zu tun hat. Dies setzt allerdings voraus, dass der Arbeitgeber genau weiss, welches Verhalten zu welchen Ergebnissen führt.
2. Falls dies nicht der Fall ist oder das Verhalten nicht zu kontrollieren ist, kann er mit dem Arbeitnehmer Ergebnisse vereinbaren, die für das Geschäft sinnvoll sind. Allerdings kann er rechtlich gesehen die Lohnzahlung (ausser bei Akkordarbeit) nicht von der Zielerreichung abhängig machen.

Höherer Lohn dank höherem Gewinn

Hier setzen nun die variablen Anteile der Entlohnung an: Zusätzlich zum ergebnisunabhängigen Lohn bietet man eine Belohnung für das Erreichen vereinbarter Ergebnisse. Damit kann der Arbeitgeber wenigstens teilweise sicherstellen, dass seine Lohnkosten nicht völlig unabhängig von den Unternehmensergebnissen geschuldet werden. Dies gilt umso mehr, wenn die ergebnisgebundene individuelle Belohnung mit dem Gesamtergebnis des Unternehmens verknüpft wird. Interessant ist nun, dass die variable Entlohnung betriebswirtschaftlich eigentlich nur für

> «Nicht das Ergebnis wird als Massstab für die Belohnung verstanden, sondern die Leistung des Mitarbeiters.»

den zweiten oben beschriebenen Fall, die Akkordarbeit, gedacht ist. Begründung und Praxis folgen aber vielfach einer anderen Logik, die auch den ersten Fall einschliesst: Nicht das Ergebnis wird als Massstab für die Belohnung verstanden, sondern die Leistung des Mitarbeiters. Dabei wird zwar automatisch davon ausgegangen, dass eine gute individuelle Leistung zu besseren individuellen (und kollektiven) Ergebnissen führt, ja Leistung wird sogar mit den individuellen Ergebnissen gleichgesetzt. Aber eigentlich wissen wir alle, dass auch gute Leistungen (physikalisch Arbeit/Zeit), nicht immer zu guten Ergebnissen führen. So zum Beispiel wenn wichtige Rahmenbedingungen

nicht stimmen: Falsche Informationen, Computerabstürze, Fehler von Kollegen etc. können dazu führen, dass trotz aller Professionalität und grossen Anstrengungen die erwünschten Ergebnisse nicht erreicht werden.

Einzelkämpfer statt Teamplayer?

Genau hier dürfte wohl der Wechsel von der früheren Praxis der fixen Löhne zur heutigen Praxis der variablen Löhne seinen ideologischen Grund haben: Während früher Unternehmensergebnisse eher als Resultate gemeinsamer Anstrengung aller Beteiligten verstanden wurden, interpretiert man sie heute vorwiegend als Aggregat individueller Leistungen. Kooperationsrenditen werden dabei ausser Acht gelassen. Es wäre äusserst interessant, den

> «In den USA wurde die Individualleistung schon immer stärker betont (und belohnt) als in Europa.»

Ursachen dieses ideologischen Perspektivenwechsels nachzuspüren, zumal dessen Ergebnisse aus heutiger Sicht alles andere als überzeugend sind (hoher Aufwand für Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung). Zudem hat er teilweise zu grotesken Situationen geführt (Topmanagement-Boni in einzelnen Branchen), die aus Aktionärssicht weder beabsichtigt noch wünschenswert sind. Wissenschaftlich beweisen lassen sich die Ursachen der heutigen Praxis nur schwer. Immerhin liesse sich folgender Zusammenhang hypothetisch formulieren: Die gesetzliche Wiederzulassung des Eigenhandels der Banken im grossen Stil unter der Regierung Reagan ermöglichte es diesen, ihre Erträge (und Verluste) enorm zu steigern. In den USA wurde die Individualleistung schon immer stärker betont (und belohnt) als in Europa und Börsenhändler waren tatsächlich Einzelkämpfer, von deren Erfolg die Bankergebnisse ab jener Zeit stark abhingen. Es war naheliegend, die Entlohnung gerade in diesem Bereich sehr stark zu variabilisieren – für die Händler wie auch für das Management, das die Händler einstellte und führte. Die amerikanischen und britischen Investmentbanken setzten seit den Neunzigerjahren die Standards für die Höhe der Boni, insbesondere jene des Topmanagements. Der globalisierte Arbeitsmarkt und der Kauf von entsprechend orientierten Unternehmen (beispielsweise Dillon Read von UBS und First Boston von CS) ermöglichten eine schnelle, weltweite Ausbreitung der neuen Ideologie innerhalb

> «Die amerikanischen und britischen Investmentbanken setzten seit den Neunzigerjahren die Standards für die Höhe der Boni.»

der Finanzbranche, vor allem in Unternehmen mit schwachem Aktionariat. Wollten Geschäftsleitungen von Unternehmen anderer Branchen und Länder bei den Löhnen des Topmanagements mithalten, waren sie gezwungen, in der gleichen Logik der Bedeutung der Einzelleistung zu argumentieren und diese Argumentation möglichst breit in ihren Unternehmen durchzusetzen. Mittlerweile scheint sich die Entwicklung allerdings eher wieder umzukehren: Anstelle der meist zu schwachen Aktionäre hat die Politik begonnen, sich als steuernde Kraft in Szene zu setzen. Wohin diese Entwicklung in der Schweiz wie in der EU führen wird, ist heute noch nicht eindeutig abzuschätzen. Auch wenn die Bonusmaxima im Moment sinken, scheint die Berechtigung der variablen Entlohnung in der Praxis bislang kaum grundsätzlich in Zweifel gezogen zu werden.

Peter Meyer
Peter Meyer ist Professor für Human Capital Management und Leiter des gleichnamigen MAS am Zentrum für Human Capital Management, das er gründete und bis Juli 2013 leitete.

Svenja Seiler, Kindergärtlerin

«Ich weiss nicht so recht, was mir Geld bedeutet. Aber wenn ich gross bin und genug gespart habe, möchte ich mir ‹Stöggelischuhe› kaufen. Das Geld in meinem Dinosaurier-Kässeli bekomme ich zum Beispiel von Opa und Oma und wenn viel Geld im Kässeli ist, bringen wir es auf die Bank».

Bar auf die Hand

Alle tragen es bei sich. Die einen mehr, die anderen weniger. Im Durchschnitt sind es laut einer Studie von comparis.ch rund 70 Franken bei Herrn und Frau Schweizer. Das Bargeld ist ein ständiger Begleiter und die sieben Münzen und sechs Noten sind es wert, etwas genauer unter die Lupe genommen zu werden.

Text: **Bettina Deggeller**

Schweizweit sind rund 63 Milliarden Franken Bares im Umlauf. Wertmässig besteht der Löwenanteil aus Geldscheinen, das Metall steuert lediglich einen Zwanzigstel bei. Stückzahlmässig hat jedoch das Hartgeld die Nase vorn: Rund 14-mal mehr Münzen als Scheine sind im Umlauf. Wer hat die Hoheit über diese Materie? Wer produziert unser Bargeld und wie kommt es in Umlauf? Zudem Hand aufs Herz: Wissen wir eigentlich, was auf unseren Münzen und Noten, die wir täglich in den Händen halten, abgebildet ist?

Kopf oder Zahl? Kopf!

Zwei Fantasiefiguren, die es im wahren Leben nie gegeben hat, zieren unsere Münzen: Die stehende Helvetia, eine allegorische Darstellung der Schweiz, und das Porträt der Libertas, einer menschlichen Verkörperung der Freiheit. Ergänzend zu den beiden Frauen findet sich auf dem Fünfliberstück der Kopf eines Mannes, den viele für Wilhelm Tell halten. Wie aus Dokumenten des Gestalters Paul Burkhard (1888 – 1964) hervorgeht, handelt es sich jedoch um einen unbekannten Alphirten.

Köpfe sind auch auf den aktuellen Geldscheinen das Hauptmotiv. Abgebildet sind berühmte Schweizer Persönlichkeiten – fünf Männer und eine Frau: der Gestalter Le Corbusier (Zehnernote), der Komponist Arthur Honegger (Zwanzigernote), die Künstlerin Sophie Taeuber-Arp (Fünfzigernote), der Bildhauer und Maler Alberto Giacometti (Hunderternote), der Schriftsteller Charles Ferdinand Ramuz (Zweihunderternote) und der Kulturhistoriker Jacob Burckhardt (Tausendernote). Die Anforderungen an die künstlerische Gestaltung, die Sicherheit und die Funktionalität sind bei den Geldscheinen sehr hoch. Dasselbe gilt, wenn auch in geringerem Mass, für die Münzen. Die Produktion dieser «Beinahe-Kunstwerke» ist anspruchsvoll. Wer also «macht» unser Bargeld?

Die Geldmacher in Zürich und Bern

Die Geldscheine produziert die Orell Füssli Sicherheitsdruck AG in Zürich Wiedikon im Auftrag der Schweizerischen Nationalbank (SNB), die über das Monopol zur Ausgabe von Banknoten verfügt. Die Orell Füssli Gruppe erzielt mit 1 000 Mitarbeitenden einen Umsatz von rund 300 Millionen Franken. Der Sicherheitsdruck mit rund 200 Mitarbeitenden hat im vergangenen Jahr 85,9 Millionen Franken dazu beigetragen. Im Auftrag des Bundes übernimmt die SNB auch die Verteilung der Münzen, die von der Eidgenössischen Münzstätte Swissmint in Bern produziert werden. Swissmint ist eine selbstständige Einheit der Eidgenössischen Finanzverwaltung und beschäftigt rund 20 Personen. Im Jahr 2012 produzierte sie 148 Millionen Münzen und verwertete dazu ca. 580 Tonnen Metall. Am schwierigsten herzustellen ist laut Hanspeter Koch, Numismatiker bei Swissmint, der Fünfliber: «Er hat eine nach aussen stehende, erhabene Randschrift. Diese erfordert ein kompliziertes Prägewerkzeug». Im Gegensatz zur Banknote, die alle paar Jahre aus Sicherheitsgründen erneuert werden muss, sind die Motive auf den Münzen seit über 90 Jahren die gleichen. Kleine Anpassungen habe es bei den Münzen über die Jahre gegeben: So wurde zum Beispiel auf den Fünfzigrappen-, Ein- und Zweifrankenstücken ab 1983 ein zusätzlicher Stern für den Kanton Jura aufgeprägt, aber eine Änderung der Münzbilder sei in absehbarer Zukunft nicht geplant, so Koch.

Nationalbank steuert das Bargeldkarussell

Neben der Produktion spielt die Nationalbank auch bei der Verteilung des Geldes eine zentrale Rolle. Sie übernimmt die Versorgung der Wirtschaft mit Bargeld. Dies tut sie über ihre beiden Kassenstellen in Bern und Zürich sowie über 14 Agenturen, die im Auftrag der Nationalbank von Kantonalbanken geführt werden. Banknoten und Münzen gibt sie nach den Bedürfnissen des Zahlungsverkehrs aus, gleicht saisonale Schwankungen aus und nimmt nicht mehr zirkulationsfähige Noten und Münzen zurück. Die Feinverteilung des Bargeldes sowie dessen Rücknahme nehmen die Banken, die Post und die Bargeldverarbeiter wie zum Beispiel Automatenaufsteller wahr. Der mit Bargeld abgewickelte Anteil an Transaktionen ist zwar abnehmend, dennoch werden im Euroraum laut einer aktuellen Studie des Beratungsunternehmens A. T. Kearney noch immer rund 75 Prozent der Bezahlvorgänge pro Kopf bar getätigt. Da die Bargeldzahlung anonymer abgewickelt werden kann als die elektronische Zahlung, eröffnet sie auch Möglichkeiten für illegale Machenschaften wie Geldwäscherei und Steuerbetrug.

Grosse Scheine dick im Geschäft

In diesem Zusammenhang ist die Diskussion über die Abschaffung der Tausendernote zu sehen. Im Zuge der Revision des Geldwäschereigesetzes fordern einige Politikerinnen und Politiker die Abschaffung der Note, weil sie illegale Praktiken unterstütze. Der Bestand der Tausendernoten stieg laut SNB in den letzten zwei Jahren um über einen Viertel und die Nachfrage nach der wertvollsten Schweizer Note befindet sich auf einem Höchststand. Ob sich dies auf illegale Machenschaften zurückführen lässt, ist jedoch schwierig zu beantworten. Vermutet wird unter anderem, dass die grossen Scheine vermehrt als Wertaufbewahrungsmittel dienen, wenn das Vertrauen in Banken schwindet. Naheliegend ist aber auch, dass Tausendernoten von Steuerbetrügern benutzt werden, um bei Banken deponiertes Schwarzgeld in bar abzuheben, bevor die Banken ihre Daten den kontrollierenden Organen herausgeben. Grosse Noten können also durchaus mit kriminellen Praktiken in Verbindung stehen, ob Letztere durch deren Abschaffung jedoch eingeschränkt werden, ist äusserst fraglich. Laut SNB wird jedenfalls auch die neue Geldscheinserie, die frühestens 2015 herauskommen soll, eine Tausendernote enthalten.

Neue Noten für eine weltoffene Schweiz

Die Vorfreude auf die neuen Noten wird durch mehrjährige Verzögerung wegen komplizierter Produktionsverfahren getrübt. Um sie erneut zu wecken, soll an dieser Stelle ein wenig über das Aussehen der neuen Noten spekuliert werden. Der 2005 von der Nationalbank lancierte Gestaltungswettbewerb gab das Thema «Weltoffene Schweiz» vor. Konkret sollen auf den Noten folgende sechs Aktivitätenpaare dargestellt werden: Verhandeln und Austauschen, Lehren und Forschen, Helfen und Vermitteln, Geniessen und Erholen, Schaffen und Gestalten sowie Entscheiden und Durchführen. Als am besten realisierbar erwiesen sich die Vorschläge von Manuela Pfrunder. Ihr Entwurf der 200er-Note zeigt einen Tunnel und eine Sternwarte, die einen Blick in die Erde beziehungsweise ins Weltall erlauben. Lehre und Forschung scheinen hier im Zentrum zu stehen. Andere Sujets dürften schwieriger einzuordnen sein: Wie Schmetterlinge, Schneekristalle, ein Wasserreservoir oder eine Sprinkleranlage mit den oben genannten Aktivitätenpaaren zusammenhängen, bleibt Interpretationssache. Aber schliesslich sind es nicht die finalen Versionen und bis zum Endprodukt wird es noch einige Varianten (ge)geben (haben). Dass es Manuela Pfrunder nicht an Fantasie mangelt, zeigt das Zitat von Nietzsche, das ihre Website ziert: «Ich sage euch: Man muss noch Chaos in sich haben, um einen tanzenden Stern gebären zu können.» Ob darin auch ein Hinweis auf den komplizierten Produktionsprozess zu sehen ist? Das Warten auf die neuen Banknoten bleibt spannend.

Bettina Deggeller
Bettina Deggeller hat Journalismus und Organisationskommunikation an der ZHAW studiert und leitete bis Oktober 2013 die Kommunikation der ZHAW School of Management and Law.

SIX Group lässt die Gelder fliessen

Sie nennt sich selbst das Rückgrat der Finanzbranche. Ein treffender Vergleich. Ohne die Dienstleistungen der Six Group läuft in der Schweiz gar nichts: keine Zahlungen per EC- oder Kreditkarte, kein Aktienhandel, keine Finanzinformationen.

Text: **Markus Gisler**

Die Materie ist staubtrocken, die Fakten sind dennoch beeindruckend: 2,7 Billionen Franken Kundengelder liegen im Depot der SIX, die Firma liefert Banken, institutionellen und privaten Anlegern Daten von 11 Millionen Finanzinstrumenten, ihre Rechner haben eine Speicherkapazität von 1,6 Millionen Gigabyte und pro Sekunde werden 12,5 Milliarden Instruktionen verarbeitet. Was die SIX Group ist und tut, bleibt dem breiten Publikum trotzdem verborgen.

Offensichtlich ist Technologie zentral bei der SIX Group. Sie ist im Grunde eine IT-Firma, bestehend aus Programmierern, Mathematikern, Ingenieuren, Wirtschaftsinformatikern und einer Verkaufsorganisation. Vor fünf Jahren entstand die SIX in ihrer heutigen Form aus den drei Firmen Telekurs, Schweizer Börse SWX und SIS Group, allesamt bereits im Besitz von rund 150 Banken. Die Finanzdienstleistungen der drei Unternehmen wurden unter einer zentralen Führung zusammengefasst, wobei sich das Aktionariat nicht wesentlich verändert hat: Die beiden Grossen CS und UBS halten zusammen 30 Prozent, die Auslandbanken 21 Prozent und die Kantonal- und Handelsbanken 14 beziehungsweise 15 Prozent am Kapital.

Heute besteht die SIX aus vier Divisionen: der Wertschriftenhandelsplattform Swiss Exchange, der Clearingstelle für Wertschriftenhandel und -verwaltung, der Finanzinformation (ehemals Telekurs) sowie der Abwicklung von Kredit- und Debitkarten, also dem Zahlungsverkehr.

Zahlungsverkehr wächst im Ausland

Der Zahlungsverkehr ist auch die grösste der vier Divisionen. Wer beispielsweise bei der Migros einkauft und mit Kredit- oder EC-Karte bezahlt, benutzt den Service der SIX Group. Ihre Kunden sind Blumenläden, Coiffeure, Boutiquen, Restaurants oder Hotels, denen sie die bekannten Zahlungsgeräte und die entsprechende Software zur Verfügung stellt. In Bruchteilen von Sekunden wird eine Transaktion dem Konto des Käufers belastet und dem Geschäft gutgeschrieben. Im Zahlungsverkehr ist die SIX Group Marktführerin in der Schweiz, in Österreich und Luxemburg. Ein knallharter Wettbewerb, der international geführt wird. Weil in der Schweiz kaum mehr Wachstumschancen bestehen, sucht man jetzt Kunden im Ausland. Mit Stolz verweist die Gruppe auf Schiphol, den Flughafen von Amsterdam, dessen sämtliche Zahlstellen über die Server in Zürich laufen. Chancen auf zusätzliches Geschäft erhofft man sich insbesondere in den mittel- und osteuropäischen Staaten, wo Kunden die Systemzuverlässigkeit der Schweizer sehr schätzen. Swissness sells, auch in dieser Branche.

Zum Ausbau des Auslandsgeschäfts gehört beispielsweise auch die Akzeptanz der in China am weitesten verbreiteten Kreditkarte UnionPay an Schweizer Bancomaten und Verkaufspunkten. Deren Eingliederung in den Zahlungsverkehr der SIX hat 2012 insgesamt zu über 250 000 Kartentransaktionen von über 600 Millionen Franken geführt.

Bis in drei Jahren zahlen wir per Handy

Aktiv verfolgt der Geschäftsbereich Zahlungsverkehr die technische Entwicklung. Intern gehen die Fachleute davon aus, dass die kartenlose Zahlung via Handy in zwei bis drei Jahren auf breiter Basis eingeführt wird. Damit sollen auch Zahlungen zwischen zwei Handys möglich werden. Weit fortgeschritten ist die kontaktlose Zahlungstechnologie. Hier geht es um das Abbuchen von Kleinbeträgen auf einer Chipkarte, die mit maximal 40 Franken geladen werden kann. Der Halter wischt sie über eine Kontaktstelle und schwupp ist der Betrag auf der Karte abgebucht. Ideal ist die Kontaktloskarte für Kleineinkäufe oder für Ticketautomaten. Für beide Zahlungsarten ist die SIX vorbereitet, die Einführung hängt von den Kartenherausgebern sowie von den Dienstleistungsanbietern wie SBB oder Regionalverkehrsunternehmen ab.

Nicht mehr auf die früheren Erträge kommt der ganze Börsenhandel beziehungsweise die Abwicklung der Wertschriftenkäufe und -verkäufe. Das hat zwei Ursachen: Zum einen sind die Handelsvolumen seit der grossen Finanzkrise deutlich zurückgegangen und haben das Vorkrisenniveau nicht wieder erreicht. Zu schaffen machen aber auch neue Internetplattformen, auf denen institutionelle Anleger und Daytrader «over the counter» (OTC), also direkt untereinander handeln. Dieses OTC-Geschäft hat das frühere Volumen um etwa 30 Prozent geschmälert mit der Folge, dass der EBIT-Beitrag des Börsenhandels heute geringer ist als jener des Zahlungsverkehrs.

Maximal 200 Meter Kabellänge

Eine besondere Herausforderung stellt innerhalb des Börsenhandels der automatisierte Handel dar, auch High Frequency Trading genannt. Technisch ist das im Wesentlichen ein Wettbewerb unter Topprogrammierern. Wer die schnellere Taktfrequenz zur Verfügung stellen kann, macht das Geschäft, weil Millisekunden zählen, um Preisdifferenzen gewinnbringend ausnützen zu können. Hier wird ein technisch aufwendiges Geschäft betrieben, das jedoch in der Schweiz noch nicht so stark verankert ist.

SIX-Mediensprecher Alain Bichsel geht davon aus, dass hier erst rund 20 Prozent des Börsenvolumens automatisiert gehandelt werden, während es in den USA bereits 60 Prozent und in London 40 Prozent sind. Um in diesem technologiegetriebenen Geschäft mithalten zu können, müssen die Börsen eigene Plätze einrichten, die es den Teilnehmern erlauben, so nah wie möglich um einen Server herum platziert zu sein. Weil hier im Millisekundenbereich gehandelt wird, darf die Kabellänge nicht mehr als 200 Meter betragen, sonst leidet die Übertragungsgeschwindigkeit, was die Arbitrage, also das Ausnützen geringfügiger Kursunterschiede, verunmöglicht.

Etwas weniger spektakulär, aber nicht minder wichtig sind das Clearing und das Settlement, also die dem Börsenhandel nachgelagerten Aufgaben der Abrechnung von Deals zwischen zwei Parteien. Beim Clearing ist die SIX die zentrale Gegenpartei gegenüber Käufern und Verkäufern von Wertschriften. Das Settlement stellt sicher, dass die Aktien, Obligationen und Derivate sicher aufbewahrt und elektronisch auf den richtigen Konten verbucht sind. Gelagert werden die Wertschriften physisch in Olten, wo die SIX den grössten Tresor der Schweiz betreibt. Als weitere Dienstleistung bietet die Division Clearing und Settlement kotierten Unternehmen an, deren Aktienregister zu führen – häufig eine sehr aufwendige Arbeit.

Der vierte Geschäftsbereich schliesslich, die Finanzinformationen, bereitet derzeit eher Sorgen. Das Publizieren von über 11 Millionen Finanzdaten («real time» und verzögert) hätte auf eine neue Plattform gehievt werden sollen. Doch das Projekt erwies sich als zu komplex und musste mit einem Abschreiber eingestellt werden. Jetzt wird ein neuer Anlauf genommen.

Die SIX Group in Zahlen (2012)

Betriebsertrag	1 140 Mio. Fr.
Betriebsergebnis	195 Mio. Fr.
– Zahlungsverkehr	84 Mio. Fr.
– Börsenhandel	75 Mio. Fr.
– Clearing/Settlement	21 Mio. Fr.
– Finanzinformation	– 18 Mio. Fr.
– Diverses	32 Mio. Fr.
Mitarbeiter total FTE	3 697
– davon im Ausland	1 154

Markus Gisler

Markus Gisler hat in Zürich die HWV absolviert, aus der später die ZHAW School of Management and Law hervorging. Anschliessend arbeitete er als Journalist bei «Finanz und Wirtschaft», «Radio Z» und «Tages-Anzeiger», war zwischen 1990 und 2000 Chefredaktor von «cash» und übernahm nach einem Advanced Management Program (AMP) an der Harvard Business School die Chefredaktion der Aargauer Zeitung. 2005 machte er sich als Kommunikationsberater und Publizist selbstständig.

Die schleichende Ungleichheit

In der Schweiz verschärfen sich die sozialen Gegensätze und die Solidarität mit Benachteiligten nimmt ab. Diese Tendenzen werden durch rein finanzgetriebenes Handeln einzelner Grossunternehmen verstärkt. Die Politik interveniert kaum. Ein Plädoyer für eine gerechtere Verteilung des Reichtums und mehr politischen Mut.

Text: **Ueli Mäder**

Die Schweiz gehört zu den reichsten Ländern der Welt. Der Reichtum ist allerdings extrem einseitig verteilt. Ein Prozent der privaten Steuerpflichtigen verfügt bei uns laut dem Global Wealth Databook (Credit Suisse 2010) über mehr Nettovermögen als die übrigen 99 Prozent. Die soziale Kluft gefährdet den sozialen Zusammenhalt. Und die forcierte Konkurrenz unterläuft die Solidarität. Sie schwächt die demokratische Teilhabe und stärkt autoritäre Haltungen. Wie das Wirtschaftsmagazin «Bilanz» (22/2012) berichtet, besitzen die 300 Reichsten in der Schweiz 522 Milliarden Franken. 1989 waren es noch 82 Milliarden.

Historische Gründe für die zunehmende Ungleichheit

Nach dem Zweiten Weltkrieg brachte der politisch liberale Kompromiss zwischen Kapital und Arbeit einen sozialen Ausgleich mit sich, der auch dem Arbeitsfrieden diente. Mit dem neuen Aufschwung des wirtschaftlichen Liberalismus kam jedoch eine neue Gläubigkeit auf. Der Markt bestimme den Wert der Arbeit, lautet das Credo. Seither verstärken sich vier Trends: Erstens nimmt die Erwerbslosigkeit zu. Wenn Maschinen manuelle Arbeit ersetzen, könnte uns das zwar mehr Zeit und Geld bescheren, zumal die Produktivität steigt. Es hapert aber mit der Verteilung. Zweitens halten Teile der nominell steigenden Löhne mit den Lebenshaltungskosten nicht Schritt. Das führt vor allem zu mehr erwerbstätigen Armen (Working Poor). Drittens orientiert sich das System der sozialen Sicherheit einseitig an der Erwerbsarbeit. Es ignoriert neue Lebenslagen. So geraten viele Alleinlebende, Alleinerziehende und Familien mit Kindern in Bedrängnis. Dies auch deshalb, weil die Schweiz laut Bundesamt für Sozialversicherung (Bern 2012) seit dem Jahr 2004 trotz enorm steigendem Reichtum weniger Anteile des Bruttoinlandproduktes für die soziale Sicherheit ausgibt. Viertens erhöht sich die soziale Kluft bei den privaten Vermögen. Und das politisch-demokratische Korrektiv ist nur beschränkt in der Lage, die soziale Polarisierung zu verhindern.

Zur Macht der Unternehmen

Seit Ende der 1980er-Jahre verbreitet sich in der Schweiz zudem ein finanzgetriebenes Verständnis, das extreme Kapitalgewinne akzeptiert und soziale Gegensätze legitimiert. Diese liegen vor, wenn Individuen oder soziale Gruppen sehr unterschiedlich mit begehrten Gütern ausgestattet sind – mit Ansehen, Wohlstand und Einfluss. Zwei Banken (UBS und CS) vereinen die Hälfte des gehorteten Kapitals und dominieren zusammen mit zwei grossen Unternehmen (Novartis und Nestlé) die entscheidenden Wirtschaftsverbände. Sie können den Staat dazu bewegen, Verluste abzudecken, Steuervorteile zu gewähren und hohe Preise zu akzeptieren, zum Beispiel für Medikamente und besondere Nahrungsmittel. Als wirksam erweisen sich dabei Drohungen, in Regionen abzuwandern, die Kartelle autoritär schützen. Zudem sorgen diese Unternehmen mit überrissenen Bonuszahlungen immer wieder für Unmut und Empörung in der Bevölkerung. Die berechtigte Kritik an hohen Boni kann aber auch trügerisch sein. Auf Manager fokussiert lenkt sie von jenen ab, die grosse Unternehmen besitzen und dank «Aktionärsdemokratie» ihre Dividenden weiter erhöhen. Darauf wies mich auch Daniel Vasella hin, der frühere VR-Präsident der Novartis, der bei seinem Abgang im Frühjahr 2013 noch 72 Millionen Franken hätte erhalten sollen, um in den nächsten Jahren bei keinem neuen Konzern anzuheuern. Auf meine Forderung, die oberen Löhne zu senken, meinte er, dann fliesse bloss mehr Geld – am Fiskus vorbei – zu den Aktionären.

Eigene Managerklasse?

Fraglich ist, ob sich zunehmend Macht von den Besitzenden zum Management verlagert. Etliche Manager und wenige Managerinnen erhalten gewiss extrem hohe Löhne und Boni. Bei der staatlich geretteten UBS bekommt der CEO der Investmentsparte ein 500-mal höheres Antrittsgeschenk, als eine Putzfrau im Jahr verdient. («Work», die Zeitung der Gewerkschaft UNIA, 5.4.2013). Aber legt das Management wirklich entscheidend an Macht zu? Der Befund ist zwiespältig. Fusionen erhöhen die Verantwortung des Managements, das allerdings durch die Anonymisierung der Unternehmen auch austauschbarer wird. Hinzu kommt die fortschreitende Globalisierung. Sie weitet wohl den Handlungsspielraum des Managements aus, das vor allem auch hohe Gewinne und Dividenden erwirtschaften muss. Dies fordert vom Management, das eigentlich aus Angestellten besteht, die Bereitschaft, eigenständig zu handeln und hart durchzugreifen. Viele Managerinnen und Manager zählen jedoch selbst zu den Reichen. Sie sind über eigene Aktien und vielfältige Privilegien mit den Besitzenden der Unternehmen verflochten. Der gehobene Lebensstil verbindet. Ebenfalls die Treffen in Verbänden und Klubs. Medial steht allerdings das Management im Rampenlicht. Das verstärkt den Eindruck der Machtverschiebung. Aber die Vermögenden lassen sich durch keine neue Klasse der Manager verdrängen.

Reichtum gerechter verteilen

Viele der 300 reichsten Schweizerinnen und Schweizer verdanken ihren Reichtum grossen Erbschaften: Allein 10 Prozent der Erben erhalten drei Viertel der gesamten Erbschaften. Und von den 40 Milliarden Franken, die im Jahr 2013 vererbt werden, beziehen Millionärinnen und Millionäre wiederum mehr als die Hälfte. Viele von ihnen betrachten diese Geschenke als persönliches Verdienst. Hans Kissling, der ehemalige Zürcher Kantonsstatistiker,

> «Die Existenzsicherung ist eine gesellschaftliche Aufgabe. Sie darf nicht vom Goodwill einzelner Reicher abhängen.»

kritisiert diesen «Reichtum ohne Leistung» als Zeichen einer Refeudalisierung der Schweiz. Er hat im Frühjahr 2013 eine Initiative für eine eidgenössische Erbschaftssteuer lanciert. Einzelne Reiche unterstützen die Idee. Andere setzen ihr Geld lieber freiwillig für soziale und kulturelle Zwecke ein. Die Existenzsicherung ist aber eine gesellschaftliche Aufgabe. Sie darf nicht vom Goodwill einzelner Reicher abhängen. Vielmehr sind die unteren Löhne anzuheben und die soziale Sicherung auszuweiten. Die reiche Schweiz kann sich das erlauben. Gefragt sind politischer Wille und Mut. Im Sinne eines Graffitis an einer Berner Mauer: «Wir scheitern nicht an den Niederlagen, die wir erleiden, sondern an den Auseinandersetzungen, die wir nicht wagen.» Die politischen Auseinandersetzungen müssen dazu führen, dass die Solidarität unter den Bevölkerungsgruppen gestärkt wird. Dies verlangt Engagement vor allem auch für sozial Benachteiligte. Einer Gesellschaft geht es gut, wenn es möglichst allen gut geht.

Ueli Mäder
Ueli Mäder ist Ordinarius für Soziologie an der Universität Basel. Er leitet das Nachdiplomstudium in Konfliktanalysen und hat auch eine Professur an der Hochschule für Soziale Arbeit (FHNW). Er ist Autor des Buches «Wie die Reichen denken und lenken».

Christian Hunziker, CEO Hunziker Partner AG, Präsident Öbu*

«Neben Kochen, Fotografieren und Schreiben ist Lesen ein grosses Hobby von mir. Das lasse ich mir auch etwas kosten. Das Buch ist für mich ein Gegenstand, der mir Spass macht und den ich mir von meinem Lohn kaufe. Vielleicht könnte ich ja auch direkt ein Buch bekommen im Tausch für eine kleine Arbeit. Möglich wäre es. Geld ist für mich wertfrei, es ist ein reines Tauschmittel.»

*Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften

Fesseln aus Papier

Am kommenden 1. Januar feiert der Euro seinen 15. Geburtstag. Zum Feiern wird in den Hauptstädten Europas freilich kaum jemandem zu Mute sein, denn seit bald fünf Jahren herrscht in der Währungsunion mehr oder weniger konstante Krise.

Text: **Mark Dittli**

Die Union präsentiert sich heute tief gespalten. Auf der einen Seite stehen die Peripheriestaaten Italien, Spanien, Irland, Portugal und Griechenland; auf der anderen Seite die Kernländer wie Deutschland und die Niederlande. Aus der populären Sicht nördlich der Alpen ist die Ursache der Krise klar: Die Peripherieländer haben zu lange über ihre Verhältnisse gelebt und ihre Staatsfinanzen in den vergangenen fünf Jahren aus dem Ruder laufen lassen. Jetzt müssen sie lernen, was Sparsamkeit und harte Arbeit bedeuten.

Diese Diagnose ist jedoch allzu einseitig. Die grössten Fehlentwicklungen in der Eurozone ereigneten sich nicht in der Zeit seit 2008, sondern in den ruhigen, sorglosen ersten Jahren der Gemeinschaftswährung. Damals wurde die Saat für die Krise gelegt. Und eine zentrale Rolle spielten dabei Deutschland sowie die Europäische Zentralbank (EZB).

Vom optimalen Währungsraum

Die elf Mitglieder der EU, die sich per 1. Januar 1999 zur Eurozone zusammenschlossen (später folgten Griechenland, Slowenien, Zypern, Malta, die Slowakei und Estland), haben sich auf das wohl grösste geldpolitische Experiment aller Zeiten eingelassen. Mit der Adoption der Gemeinschaftswährung haben sie eines der höchsten Güter aufgegeben, die ein Staat besitzt: die geldpolitische Souveränität.

Es existieren durchaus gute Gründe, weshalb sich Staaten in eine Währungsunion begeben sollten. Sie vereinfachen damit den grenzüberschreitenden Handel, eliminieren Ineffizienzen und Transaktionskosten.

Die ökonomische Lehre spricht von einem optimalen Währungsraum, wenn vier Grundvoraussetzungen erfüllt sind und sich die Errichtung einer Währungsunion lohnt. Dies sind: grenzüberschreitend mobile Arbeitskräfte, Mobilität von Kapital, ein Minimum an fiskalischen Transfermechanismen sowie ein einigermassen deckungsgleicher Konjunkturzyklus im Währungsraum.

Den meisten Beobachtern war in den Neunzigerjahren klar, dass die Eurozone keinen optimalen Währungsraum darstellt. Die verbreitete Meinung unter den Politikern war jedoch, dass sich die Mitgliedsländer einander angleichen und so zu einem optimalen Währungsraum verschmelzen würden.

Aus heutiger, krisengeschärfter Sicht ist evident, dass die Mobilität der Arbeitskräfte weniger ausgereift ist als in anderen Währungsunionen wie den USA, Kanada und der Schweiz. Auch haben die harten Verhandlungen um die Rettungspakete für Griechenland, Irland und Portugal schmerzhaft gezeigt, dass die Frage der fiskalischen Transfermechanismen in der Politik zu lange ignoriert wurde.

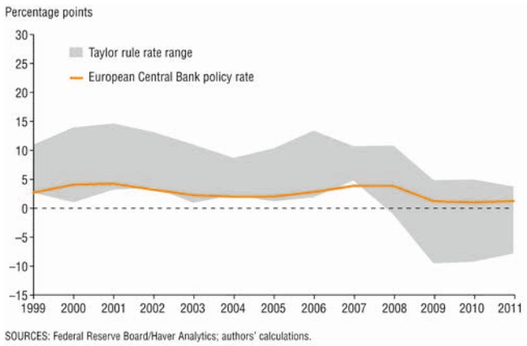
Besonders wichtig ist jedoch der vierte Punkt, der deckungsgleiche Konjunkturzyklus. Er veranschaulicht nämlich die nahezu unlösbare Aufgabe der EZB.

Frühe Hilfe für Deutschland

Dazu ein Blick zurück. Im Jahr 2000 hiess der kranke Mann Europas nicht Spanien oder Italien, sondern Deutschland. Das Land steckte in einer hartnäckigen Stagnation und drohte mehrmals in eine Deflation abzurutschen. Deutschlands Arbeitslosenrate stieg laufend an und erreichte 2005

mit 11,3 Prozent den höchsten Wert aller Eurostaaten. Deutschland brauchte in dieser Zeit vor allem eines: möglichst niedrige Zinsen. Genau das lieferte die EZB. Bis und mit 2005 verfolgte die Zentralbank eine ausgesprochen expansive Geldpolitik und hielt den Leitzins auf dem damals rekordniedrigen Stand von 2 Prozent.

Das half, Deutschland aus der Lethargie zu ziehen. In Peripherieländern wie Spanien und Irland nahm die EZB dagegen eine massive Überhitzung mit Preis- und Lohninflation in Kauf.



Die Grafik zeigt die mittels der Taylor-Regel berechnete Bandbreite an Leitzinsen, die die EZB hätte abdecken müssen, um allen Euro-Staaten gerecht zu werden (grau). Die orange Kurve zeigt den tatsächlichen Leitzins.

Hier kommt der unterschiedliche Konjunkturzyklus unter den Euroländern ins Spiel. Während Deutschland darbte, boomte die Peripherie. Weil die EZB aber nur eine Geldpolitik verfolgen kann, muss sie sich für einen Patienten entscheiden. Die Grafik zeigt die mittels der Taylor-Regel berechnete Bandbreite an Leitzinsen, die die EZB hätte abdecken müssen, um allen Eurostaaten gerecht zu werden. Die orange Kurve zeigt den tatsächlichen Leitzins. Die Grafik zeigt eindrücklich: Einzelne Länder hätten von 2000 bis 2007 markant höhere Zinsen benötigt, weil sie überhitzten. Die EZB verharrte jedoch am unteren Rand der Bandbreite – auf dem Zinsniveau, das Deutschland benötigte. (Ebenso eindrücklich zeigt die Grafik, wie seit 2009 einzelne Länder eigentlich deutlich negative Zinsen bräuchten.)

Dieses Ungleichgewicht der wirtschaftlichen Aktivität führte innerhalb der Währungsunion zu einem gewaltigen Kapitalsog. Die boomende Peripherie zog eine Unmenge an Kapital aus dem Kern – vor allem aus Deutschland – an. Abzulesen sind diese Flüsse an den Kapital- respektive Leistungsbilanzen der einzelnen Länder: Deutschlands Leistungsbilanz – vereinfacht gesagt misst sie den grenzüberschreitenden Handel mit Waren und Dienstleistungen – stieg von einem Defizit von 1,7 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP) im Jahr 2000 auf einen Überschuss von 7,5 Prozent im Jahr 2007. Das fast perfekte Gegenstück dazu war Spanien, dessen Leistungsbilanzdefizit bis im Jahr 2007 auf 10 Prozent des BIP stieg.

Es war, nebenbei bemerkt, nicht der spanische Staat, der dieses Kapital anzog, sondern es waren die privaten Unternehmen und Haushalte. Mit ausufernder staatlicher Schuldenwirtschaft hatte diese Bewegung nichts zu tun. Derart grosse Ungleichgewichte in den Kapitalflüssen zwischen einzelnen Staaten erregen während guter Zeiten kaum Aufsehen. Das europäische Bankensystem funktionierte bis 2008 reibungs- und grenzenlos. In einem fixen Währungssystem, wie es die Eurozone in Extremform ist, sind diese Ungleichgewichte jedoch höchst gefährlich, weil sie sich nicht über schwankende Wechselkurse entladen können.

Und dann, irgendwann, schlägt der berüchtigte Sudden Stop zu.

Wenn der Sudden Stop zuschlägt

Ein Land, dessen Leistungsbilanz ein Defizit aufweist, ist auf einen steten Kapitalzufluss aus dem Ausland angewiesen (buchhalterisch gesprochen müssen sich Leistungs- und Kapitalbilanz ausgleichen). Der Sudden Stop bezeichnet den Punkt, an dem dieser Kapitalzufluss plötzlich versiegt. Ausländische Banken und Investoren, die zuvor keine Grenzen kannten, ziehen sich in Panik zurück.

«Der Sudden Stop bezeichnet den Punkt, an dem der Kapitalzufluss plötzlich versiegt. Ausländische Banken und Investoren, die zuvor keine Grenzen kannten, ziehen sich in Panik zurück.»

Sudden Stops sind ein häufiges Merkmal von Währungskrisen. Die Lateinamerikapanik in den Achtzigerjahren war ebenso davon geprägt wie die Asienkrise 1997/98. Auch die Euro-Peripheriestaaten haben zwischen 2009 (Griechenland) und 2011 (Spanien und Italien) ihren Sudden Stop erlebt. Ist ein Land in dieser Situation gefangen, muss es möglichst rasch seine Leistungsbilanz ins Lot bringen – und das kann nur über zwei Wege geschehen: mit einer externen Abwertung der eigenen Währung oder mit einer internen Abwertung, das heisst mit sinkenden Preisen und Löhnen.

Der erste Pfad schafft rasch Abhilfe, der zweite nimmt Jahre in Anspruch und führt das betreffende Land durch eine lange, zähe Rezession. Es erstaunt daher kaum, dass in den meisten historischen Währungskrisen – etwa Lateinamerika in den Achtzigerjahren, Skandinavien und Kanada in den frühen sowie Asien in den späten Neunzigerjahren – die externe Währungsabwertung eine zentrale Rolle in der Gesundung der betroffenen Länder gespielt hat.

Genau dieser Weg steht den europäischen Peripherieländern jedoch nicht offen. Sie haben ihre geld- und währungspolitische Souveränität aus der Hand gegeben. Sie haben keine Währung mehr, die sie abwerten könnten. Der Euro ist für sie zur papierenen Fessel geworden.

Das am ehesten mit dieser Situation vergleichbare historische Beispiel ist der zweite Goldstandard in den Zwischenkriegsjahren, als sich die wichtigsten Staaten währungstechnisch aneinandergekettet hatten. Pikanterweise spielten damals Deutschland und Österreich den Part, den heute Spanien und Irland besetzen: Sie saugten Kapital aus dem Ausland an. Die USA spielten Deutschlands heutige Rolle des grossen Kapitalexporteurs. 1929 gelangten die Ungleichgewichte unter den Ländern des Goldstandards an ihr Limit; Deutschland und Österreich erlitten einen Sudden Stop, gefolgt von einer Bankenpanik und Depression. Genau wie Spanien heute.

Der Goldstandard überlebte die Turbulenzen nicht. Nach 1931 entkoppelte ein Staat nach dem anderen seine Währung vom Gold und wertete sie ab. Die Historie ist gnadenlos mit Währungsunionen. Keine von ihnen hat überlebt, sofern nicht zumindest die dritte Voraussetzung des optimalen Währungsraums, der fiskalische Transfermechanismus, erfüllt war. 15 Jahre nach dem Start ist das europäische Experiment noch lange nicht gelungen.

Mark Dittli
Mark Dittli ist Chefredaktor der Wirtschaftszeitung «Finanz und Wirtschaft» (www.fuw.ch, Twitter: @MarkDittli) sowie Alumnus der ZHAW School of Management and Law.

Amina Mohamed, Surprise-Verkäuferin

«Ich brauche Geld, um Essen zu kaufen, auch Kleider und Schuhe. Geld bedeutet mir sehr viel – ich stehe ja den ganzen Tag da und verkaufe Magazine, um es zu verdienen. Ich glaube, jeder Mensch liebt Geld. Ohne Geld kann man vieles nicht machen.»

Die etwas andere Bankenkarriere

Sein Interesse für Geld erkannte Christian König schon früh – beim Monopoly-Spielen. Rasch war klar, dass er einmal mit Geld arbeiten wollte. Was lag da näher, als eine Bankenkarriere anzupeilen. Zunächst klappte alles nach Plan, doch mit der Finanzkrise kamen auch Zweifel. Heute ist der Alumnus der ZHAW School of Management and Law (SML) ein gefragter Experte für Finanzprodukte und Social Media.

Text: **Adrian Sulzer**

«Ich habe mich schon immer für Zahlen interessiert», sagt Christian König. Speziell fasziniert haben ihn seit jeher die Börse und alle Arten von Finanzprodukten. «Ich wusste schon mit 15, dass ich zu einer Bank möchte. Zuerst wollte ich Händler werden. Nachdem ich mich aber vertieft mit dem Jobprofil beschäftigt hatte, erschien mir das zu langweilig.» Nach einer Lehre bei einem Industriebetrieb klappte es mit dem Einstieg ins Bankgeschäft. «Ich kam mit 19 als Quereinsteiger zur UBS. Das war eine spannende Zeit. Die Fusion von SBG und Bankverein war eben erst erfolgt und die Dotcom-Blase noch am Wachsen.» Nach einigen Jahren bei der UBS entschied der gebürtige Meilener, sich weiteres Spezialwissen anzueignen und absolvierte ein Studium zum Betriebsökonomen FH (Vertiefung Banking and Finance) an der SML. «Ich habe die Zeit genossen und eine gute Grundlage für meine weitere Karriere gelegt. Zudem habe ich im Studium meine Lebenspartnerin kennengelernt, mit der ich inzwischen seit zehn Jahren zusammen bin.»

Master statt Bonus

Von 2005 bis 2007 absolvierte Christian König ein Masterstudium in Banking and Finance an der Hochschule St. Gallen (HSG). Dieses sei viel wissenschaftlicher gewesen. «An der HSG haben wir stärker mathematisch gearbeitet und zahlreiche wissenschaftliche Texte gelesen. Zum Teil hat mir die Praxisnähe gefehlt.» Trotzdem sei er mit seinem Betriebsökonomiestudium bestens vorbereitet gewesen und habe die berufsbegleitende Ausbildung ohne grosse Probleme gemeistert. Auch wenn er froh ist, den Master in St. Gallen absolviert zu haben, bedauert er, dass er damals nicht Vollzeit arbeiten konnte: «2005 und 2006 waren die besten Jahre an der Börse. Da konnte man als Banker richtig gut verdienen. Ich weiss nicht, ob es je wieder so sein wird.»

Kritische Töne

Als die Finanzkrise begann, arbeitete König an einem denkbar schlechten Ort, im Investmentbanking. «Das war ein sehr deprimierendes Jahr. Man hatte fast nichts zu tun. Die wenigen verbliebenen Kunden hatten fast alle Geld verloren. Viele hatten ihre Positionen zu lange gehalten und so täglich Verluste gemacht. Jedenfalls war die Motivation im Keller und das Arbeitsklima schlecht.» Ähnlich dürfte sich das damals bei vielen seiner Berufskollegen angehört haben. In dieser Zeit begann Christian König vermehrt auch kritisch über Banken zu denken. Viele der Probleme und Skandale, mit denen sich die Banken heute herumschlagen, sind laut König systembedingt. «Das System lässt dich nicht langfristig denken. Es zählt der kurzfristige Profit. Solange man seinen Job jeden Tag ver-

«Viele der Probleme und Skandale, mit denen sich die Banken heute herumschlagen, sind systembedingt.»

«Zum Teil ist das Klima nicht sehr innovationsfreundlich. Vielleicht fühlen sich ältere Banker auch bedroht, wenn clevere Junge mit Drive kommen.»

lieren kann, hat man wenig Anreiz, langfristige Strategien zu verfolgen.» Wenn er heute Berichte über mangelnde Ethik oder Egoismus im Bankgeschäft liest, so erstaunt ihn das nicht. «Man muss aber differenzieren. Die Schweiz lässt sich nicht mit Grossbritannien und den USA in einen Topf werfen. Dort läuft es schon etwas anders.» Auch dürfe man wegen Einzelfällen nicht die ganze Branche in Verruf bringen: «Es gibt viele gute und fleissige Banker, die einen prima Job machen. Viele davon verdienen nicht überdurchschnittlich gut. Es ist unfair, alle unter Generalverdacht zu stellen.»

Selbstständig innovativ arbeiten

Über die meisten ehemaligen Kolleginnen und Kollegen weiss Christian König nur Gutes zu berichten. «Man arbeitet mit vielen intellektuell interessanten Menschen zusammen.» Leider würden einige Banken das Potenzial ihrer Angestellten nicht richtig nutzen. Persönlich vielleicht am meisten gestört hat ihn, wenn junge Angestellte ihre Fähigkeiten nicht zur Geltung bringen konnten. «Viele sind topmotiviert und haben einen prall gefüllten Rucksack mit Wissen und Ideen. Die Banken schöpfen das aber nicht ab. Zum Teil ist das Klima nicht sehr innovationsfreundlich. Vielleicht fühlen sich ältere Banker auch bedroht, wenn clevere Junge mit Drive kommen.» Zuletzt war König als Director bei einem führenden Finanzprodukt-Emittenten tätig, wo er mit Arbeit und Team – eigentlich mit allem – sehr zufrieden war. Doch er vermisste die Innovationsfreude. So kam es, dass er sich 2012 selbstständig machte, um zwei ausgeprägte Interessen zu verbinden: Finanzprodukte und Online-Marketing bzw. Social Media. «Ich konnte hier eine attraktive Nische besetzen. Beim Thema Social Media befinden sich zahlreiche Schweizer Banken noch in der Steinzeit. Viele haben noch nicht mal ein systematisches Online-Monitoring.» Königs Augen leuchten, wenn er von den Chancen im Social Web spricht: «Community Building und Content Management im Internet wird auch für Finanzunternehmen immer wichtiger, denn Anleger tauschen sich online aus.» Bereits im Investmentbanking erkannte er, welchen Einfluss Online-Aktivitäten auf das Anlegerverhalten haben können. «Wenn einflussreiche Personen, also Multiplikatoren, in Finanzforen unsere Produkte empfahlen, so merkte man das bei der Nachfrage direkt. Auch gibt es in Deutschland bereits Plattformen, auf denen man Finanzberater namentlich bewerten kann.» Im Web lässt sich die Reputation mittels Dialog, guter Inhalte oder spezifischer Dienstleistungen weitaus günstiger fördern als durch klassische Werbung. An erfolgreichen Fallstudien mangelt es jedenfalls nicht. Schliesslich ist man in Ländern wie Deutschland, England oder den USA schon viel weiter. König nennt als Beispiel die Fidor Bank, eine internetbasierte Direktbank nach den Prinzipien des Web 2.0.

«Beim Thema Social Media befinden sich zahlreiche Schweizer Banken noch in der Steinzeit. Viele haben noch nicht mal ein systematisches Online-Monitoring.»

Überzeugungsarbeit leisten

Viele Schweizer Banken agieren aber sehr zurückhaltend. Neben kulturellen Faktoren sind wohl juristische Bedenken ein Grund dafür. Hier sei Überzeugungsarbeit nötig. Allerdings: Viele Ängste basieren auf Unwissen. «Wenn man mit den Leuten spricht, ihnen transparent die Chancen und Risiken aufzeigt, dann merken sie, dass ihre Bedenken grösstenteils unbegründet sind.» König berichtet von einer Bank, wo der Entscheid, im Social Web aktiv zu werden, von einer Person abhing. Diese habe sich lange nicht für das Thema interessiert. Als sie sich dann damit zu beschäftigen begann, sei plötzlich alles ganz schnell vorwärtsgegangen. König ist überzeugt, dass progressive Banken, die als First Mover das Social Web nutzen, grosse Chancen haben. Chancen, die auch er für sich genutzt hat. Schliesslich gibt es hierzulande kaum jemanden, der die Themen Finanzprodukte und Social Web so gekonnt miteinander verknüpft. Folglich wird Christian König in den Medien oft als Experte befragt und seine Beiträge auf finanzprodukt.ch werden regelmässig von Wirtschaftsjournalisten zitiert. Selber empfiehlt er die Blogs von Dirk Elsner (blicklog.com) und Lothar Lochmaier (lochmaier.wordpress.com) sowie das Buch «Bank 2.0» von Brett King als Lektüre.

«Progressive Banken, die das Social Web nutzen, haben grosse Chancen.»

Christian König
Christian König ist Gründer der Finanzpro GmbH, mit der er auch Finanzprodukt-Anbieter bei Social-Media-Strategien unterstützt. Er beschäftigt sich seit 15 Jahren mit Finanzprodukten und konzentriert sich seit 2008 stark auf Social Media und Finance-2.0.-Lösungen. Auf Twitter findet man ihn unter @finanzprodukt.

Adrian Sulzer
Adrian Sulzer ist Leiter Kommunikation der ZHAW School of Management and Law. Er hat an der ZHAW Journalismus und Organisationskommunikation studiert sowie einen MAS in Communication Management and Leadership absolviert.

Roland Isler, Stadtammann und Betreibungsbeamter in Winterthur

«Mich persönlich macht Geld unabhängig. Es ermöglicht eine gewisse Grosszügigkeit, ein gewisses Wohlbefinden, ein wenig Luxus. Leider habe ich als Stadtammann und Betreibungsbeamter viel mit Menschen zu tun, die über ihre Verhältnisse leben. Das betrifft Junge ebenso wie Ältere. Doch sind die Einflüsse und Verlockungen, denen Jugendliche heute ausgesetzt sind, viel grösser als früher. Diesen zu widerstehen, will gelernt sein. Deshalb leisten wir mit Kampagnen Aufklärungsarbeit. Der Hammer symbolisiert die Pfändung, also das letzte Mittel. Dann wird versucht, alles zu Geld zu machen, was man findet. Das wird heutzutage aber immer weniger gemacht, weil der Ertrag den Aufwand nur selten rechtfertigt.»

Leben auf Pump

Wachstum ist das zentrale Paradigma der Wirtschaft. Ohne ist kein Fortschritt, kein Wohlstand möglich. Dumm nur, dass Wachstum zunehmend über Schulden finanziert wird. Das gilt für Privathaushalte ebenso wie für Volkswirtschaften. Ist das ein zukunftsfähiges System? Leben wir über unsere Verhältnisse? Vielleicht ist es an der Zeit, über Alternativen nachzudenken.

Text: **Adrian Sulzer**

«Kann ich mir eine neue Handtasche gönnen?», fragt die Frau auf dem Plakat. «Habe ich genug Geld für ein Motorrad?», möchte der Mann wissen. Eine Werbekampagne für Konsumkredite sorgte im Sommer 2013 für Aufregung. Journalistin Michelle Binswanger schrieb von einer «ubiquitären Beleidigung des guten Geschmacks», während der Autor und Werber Thomas Meyer eine Persiflage veröffentlichte, worin er den Werbespruch umwandelte: «Es gibt immer eine gewissenlose Bank» statt «Es gibt immer eine Lösung». Ähnliches auf der Facebook-Seite «Think now», die als Protest gegen die Kampagne gegründet wurde. «Es gibt immer ein Problem. Konsumkredite sind keine Lösung», liest man dort.

Der Weg in die Pleite

Doch weshalb die Aufregung? Zeigt doch die Kampagne nur, was längst Fakt ist: Immer mehr Haushalte in der Schweiz sind verschuldet. «Viele Leute, insbesondere Jugendliche, leben über ihre Verhältnisse. Ein Grund sind gewiss die vielen Verlockungen der Konsumwelt. Es mangelt am bewussten Umgang mit Geld», ist der Winterthurer Betreibungsbeamte Roland Isler überzeugt. Er beobachtet, dass immer häufiger Personen aus dem Mittelstand in die Schuldenfalle geraten. Immer mehr Leute kaufen sich Dinge, die sie sich eigentlich gar nicht leisten könnten. Gravierend ist die Situation in den USA. Dort betragen die durchschnittlichen Schulden eines Privathaushalts mittlerweile nahezu 200 000 Franken. Diese Konsumfreudigkeit ist aber nötig, um die Weltwirtschaft am Laufen zu halten. Überspitzt fasst der US-Publizist Bill Bonner den Sachverhalt wie folgt zusammen: «Die ganze Weltwirtschaft ruht auf dem Konsumenten. Sollte er jemals aufhören, Geld auszugeben, das er nicht hat, für Dinge, die er nicht braucht, sind wir erledigt.»

Doch Schulden belasten nicht nur viele Privathaushalte, auch zahlreiche Unternehmen stehen schlecht da. Sie ächzen unter hohen Schuldenlasten und den darauf zu zahlenden Zinsen. 2013 werden in der Schweiz voraussichtlich knapp 5 000 Unternehmen Konkurs anmelden. Der prominenteste Konkursfall der Schweizer Wirtschaft ist sicherlich die Swissair, die 2001 unter der drückenden Schuldenlast von ca. 17 Milliarden Franken zusammenbrach. Dem Kollaps ging eine wahnwitzige Wachstumsstrategie voraus, vornehmlich auf Pump finanziert. Schliesslich stehen auch den meisten Ländern die Schulden bis zum Hals. Auf dem grössten Schuldenberg sitzen die USA: Inzwischen sind es über 17 Billionen US-Dollar – knapp 110 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP). Gemessen an der Wirtschaftsleistung stehen Länder wie Italien (ca. 130 Prozent des BIP), Griechenland (ca. 180 Prozent des BIP) oder Japan (über 245 Prozent des BIP) noch deutlich schlechter da. Betrachtet man gar die impliziten Staatsschulden, also die ungedeckten, in der Zukunft liegenden Verpflichtungen (z. B. Renten), dann steigen die Schuldenquoten vielerorts auf mehrere Hundert Prozent. Weltweit zeichnen sich Regierungen dadurch aus, dass sie gerne mehr ausgeben, als zur Verfügung steht. Die Probleme werden so von Legislatur zu Legislatur verschärft. Zurzeit ist es für die meisten Nationen noch günstig, ihre Staatsschulden zu refinanzieren. Doch was passiert, wenn der Geldhahn zugedreht wird, sich die

Bonitäts-Ratings verschlechtern und die Zinsen steigen? Immerhin: In der Schweiz ist die Lage mit einer Schuldenquote unter 50 Prozent vergleichsweise entspannt und der Bundeshaushalt gesund – Schuldenbremse sei Dank.

Die Schuld(en) der Banken

Die Niedrigzins-Politik von US-Fed, EZB und anderen Zentralbanken hat in den letzten Jahren weltweit zu einer beispiellosen Ausweitung der Geldmenge geführt. Mittlerweile werden die tiefen Leitzinsen sogar von der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel kritisiert. Anlässlich der jährlichen Generalversammlung im Juni 2013 wies BIZ-Generaldirektor Jaime Caruana darauf hin,

> «Weltweit zeichnen sich Regierungen dadurch aus, dass sie gerne mehr ausgeben, als zur Verfügung steht.»

dass ultratiefe Zinsen nur dazu ermuntern würden, noch mehr Schulden zu machen. Tiefe Leitzinsen machen es für Geschäftsbanken nämlich besonders lukrativ, Geld bei den Zentralbanken zu beschaffen und an Kreditnehmer weiterzuverleihen. So tragen sie am meisten zur Erhöhung der Geldmenge bei. Denn in einem «fraktionalen Reservesystem», dem heutigen Geldsystem fast aller Volkswirtschaften, müssen sie nur wenige Prozente Zentralbankgeld als Mindestreserven halten. In der Schweiz sind es 2,5 Prozent. Folglich können die Banken ein Vielfaches des effektiv vorhandenen Zentralbankgeldes als Buchgeld praktisch aus dem Nichts schaffen. Der Wert dieses Buchgeldes beruht allerdings allein auf dem Vertrauen der Marktteilnehmer. So stand die Weltwirtschaft 2008, als die US-Investmentbank Lehman Brothers zusammenbrach, am Rande eines Kollapses. Denn die Banken wissen um die Fragilität des Systems. Aus mangelndem gegenseitigem Vertrauen kam der Interbankenhandel beinahe zum Erliegen und auch viele Anleger zogen ihre Gelder ab. Eine heikle Situation, denn wenn alle Sparer ihr Geld zurückwollen, ist jede Bank zahlungsunfähig – egal ob Sparkasse oder Grossbank. Die Regierungen und Zentralbanken der Industrieländer sahen sich gezwungen, die Märkte mit Liquidität zu fluten, um neues Vertrauen zu schaffen. Seither haben die staatlichen und supranationalen Rettungspakete Schritt für Schritt schwindelerregende Höhen erreicht. Immer mehr private Risiken wurden so der Allgemeinheit aufgebürdet.

Doch zurück zur Geldschöpfung der Banken: Kritiker bemängeln, sie sei ein wirtschaftliches Sonderprivileg. Die Geschäftsbanken machen bereitwillig davon Gebrauch, was man ihnen kaum verdenken kann. Schliesslich kassieren sie auf den gewährten Krediten Zinsen und leben ganz gut davon. Während sie so die Geldmenge ausweiten, sind nur die Zentralbanken in der Lage, diese mittels Anhebung der Leitzinsen zu begrenzen. Wie effektiv sie das wirklich können, ist hingegen umstritten. Wenn nun aber die Zentralbanken zugunsten der Systemstabilität und kurzfristiger Wachstumsförderung ihrerseits zu einer massiven Geldmengenausweitung beitragen, führt dies langfristig zu Inflation. In früheren Zeiten war die Geldmenge an die Goldreserven der Zentralbank gekoppelt. Dies ist faktisch in keinem Land mehr der Fall. In den USA war es Nixon, der 1971 die Bindung des Dollars ans Gold aufhob. So ist es letztlich die Politik, die das schuldenfinanzierte Wachstum direkt oder indirekt fördert.

Wohlstand ohne Wachstum?

Das heutige Wirtschaftswachstum ist ungesund, weil zu einem grossen Teil schuldenfinanziert. Wie kann die Wirtschaft aber gesund wachsen? Muss sie überhaupt wachsen? Das Wachstumsparadigma wird kaum je infrage gestellt. Vielleicht wäre es an der Zeit, an diesem Tabu zu rütteln. Der britische Ökonom Tim Jackson schreibt in «Wohlstand ohne Wachstum» pointiert: «Die Vorstellung einer nicht wachsenden Wirtschaft mag für einen Ökonomen ein Gräuel sein. Den Ökologen jedoch graust es vor der Vorstellung einer ständig wachsenden Wirtschaft». Auch wenn ungewiss ist, wann Ressourcen wie Erdöl zu Ende gehen, ist doch gewiss, dass dieser Tag kommen wird. Doch warnende Stimmen haben es seit jeher schwer. 1972 stellte der mittlerweile in Winterthur beheimatete Club of Rome eine Studie zur Zukunft der Weltwirtschaft vor. «Die Grenzen des Wachstums» lautete der Titel. Die Studie löste zwar einige Kontroversen aus, doch einen Paradigmenwechsel führte sie nicht herbei. Die Rede von «Wachstumsgrenzen» war und ist aus politischer und wirtschaftlicher Sicht inakzeptabel. Erst 1987 tauchte mit dem Bericht der Brundtland-Kommission der

> «Die staatlichen und supranationalen Rettungspakete haben Schritt für Schritt schwindelerregende Höhen erreicht. Immer mehr private Risiken wurden so der Allgemeinheit aufgebürdet.»

konsensfähige Begriff «nachhaltige Entwicklung» auf und das entsprechende Gedankengut fand Eingang in immer weitere Kreise von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Inzwischen sind die Ideen und Konzepte, die unter dem weitgefassten Begriff «Nachhaltigkeit» subsumiert werden, in vielen Ländern akzeptiert.

Neue Wirtschaftsindikatoren entwickeln

Trotz der geringen Aussagekraft bleibt das Bruttoinlandprodukt (BIP) weiterhin die meistgenutzte Kennzahl, um den Wohlstand eines Landes auszudrücken. Obwohl sich das BIP global seit den 1950er-Jahren mehr als verdreifacht hat, wäre es falsch, daraus zu schliessen, der Wohlstand habe im selben Umfang zugenommen. So zeigen die Autoren des 2013 erschienenen Berichts «Beyond GDP: Measuring and achieving global genuine progress» auf, dass der Wohlstand in mehreren untersuchten Industrie- und Schwellenländern seit 1978 eher abnahm – zum Teil deutlich. Ihren Befund stützen sie auf die Entwicklung des Genuine Progress Indicators (GPI). Dieser Wirtschaftsindikator berücksichtigt unter anderem Faktoren wie Einkommensverteilung, den Wert von Freiwilligenarbeit oder die Kosten von Arbeitslosigkeit, Kriminalität und Umweltverschmutzung. Im Rahmen der «Mehr-als-BIP-Initiative», welche die EU 2007 lanciert hat, werden solche umfassenderen Indikatoren zur Wohlstandsmessung weiterentwickelt. Einen ähnlichen Weg geht der Himalaya-Staat Bhutan. Seit 1979 der damalige König, Jigme Singye Wangchuck, den Begriff «Bruttonationalglück» (BNG) prägte, orientiert sich das Land an dieser Grösse, die wirtschaftliche, kulturelle und ökologische Aspekte sowie eine verantwortungsvolle Regierungsführung berücksichtigt. Mit der «Gross National Happiness Commission» verfügt das Land über eine Art Superministerium mit Vetorecht, das die Aktivitäten der übrigen Ministerien auf ihre BNG-Tauglichkeit hin prüft. Das Konzept findet weltweit zunehmend Beachtung.

Ökonomen sind gefordert

In der ganzen Schulden- und Nachhaltigkeitsdiskussion müssen Ökonomen eine führende Rolle übernehmen, denn sie können grossen Einfluss auf die Politik ausüben. Wer sonst hat das Wissen, Wege zu finden, wie die Weltwirtschaft ohne Schuldenwachstum am Laufen gehalten werden kann? Wer sonst kann den «Konsumismus» mit alternativen Konzepten herausfordern wie beispielsweise der «Share Economy». Rund um diesen von Harvard-Ökonom Martin Weitzmann geprägten Begriff ist inzwischen eine dynamische Bewegung mit dem Mantra «teilen statt besitzen» entstanden. Ihre Aushängeschilder sind Unternehmen wie Airbnb oder BlablaCar, die mit ihrem Geschäftsmodell nicht nur eine optimale Nutzung bestehender Güter, sondern auch den sozialen Austausch fördern. Obwohl entsprechende Ideen und Modelle dringend benötigt werden, sind sie weiterhin Mangelware. Solange das bestehende System einigermassen läuft, scheint das Bewusstsein für die Dringlichkeit eines Umbaus zu fehlen. Derweil steigen die Schulden von Staaten, Unternehmen und Privathaushalten weiter. Fragt sich nur, wie das alles je zurückbezahlt werden soll und wer die Rechnung letztlich begleicht.

Adrian Sulzer
Adrian Sulzer ist Leiter Kommunikation der ZHAW School of Management and Law. Er hat an der ZHAW Journalismus und Organisationskommunikation studiert sowie einen MAS in Communication Management and Leadership absolviert. In seiner Masterarbeit befasste er sich mit der politischen Dimension der Geldschöpfung sowie der Schuldenproblematik.

Caroline Lüthi, Vorsteherin Steueramt Winterthur

«Geld bedeutet mir Freiheit. Als Werkstudentin musste ich mir das Studium selber verdienen, zumindest einen Grossteil davon. Mitte Studium kam noch ein Kind dazu, sodass unser finanzieller Spielraum klein war. Trotzdem hatte ich auch damals das Gefühl, gut zu leben. Geld war aber immer ein Thema. Wir konnten nicht einfach machen, worauf wir gerade Lust hatten, sondern mussten immer überlegen, wie wir mit unseren Mitteln durchkommen. Heute habe ich mehr Geld und muss mir nicht mehr so viele Gedanken darüber machen. Ich habe nun die Möglichkeit, eben mal nach Paris zu reisen oder wohin auch immer.»

COMPETENCE | 04/2013 | November 2013
Impressum

Herausgeber
ZHAW School of Management and Law

Projektleitung
Susanna Bieri, bies@zhaw.ch
ZHAW School of Management and Law

Redaktion
Bettina Deggeller, tona@zhaw.ch
Adrian Sulzer, suan@zhaw.ch
ZHAW School of Management and Law

Gestaltung
Nadja Hutmacher, htmn@zhaw.ch
ZHAW School of Management and Law

Ganzseitige Fotos
Beat Märki, www.bilderhaus.ch

Druck
Mattenbach AG, Winterthur

Kontakt
ZHAW School of Management and Law
Susanna Bieri, Stadthausstrasse 14
Postfach, 8401 Winterthur
info.sml@zhaw.ch

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern nur mit schriftlicher Einwilligung der Redaktion sowie Quellenhinweis: «COMPETENCE». Das Magazin der ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren geäusserten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.

«COMPETENCE» erscheint einmal jährlich.
Auflage (Print) 8 000, elektronischer Versand 5 000
www.sml.zhaw.ch/competence

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch

Building Competence. Crossing Borders.