



# **Finanz-Dienst-Leistungen**

## **Finanzen im Dienst von Wirtschaft und Gesellschaft**

CHRISTOPH WEBER-BERG, STEPHAN WIRZ (Hrsg.)

Debatte Nr. 70

## **November 2011**

Redaktion: Dr. Christoph Weber-Berg, PD Dr. Stephan Wirz

Vereinigung Christlicher Unternehmer Schweiz (VCU)  
Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon  
Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81  
info@vcu.ch, www.vcu.ch

# Inhaltsübersicht

- Chancen der Privatisierung des Geldes - als Folge der  
Heutigen Zweifel am Geldwesen 3 – 8  
Karl Reichmuth, VR-Präsident Reichmuth & Co., Privatbankiers, Luzern
- Gemeinwohl und Finanzen: Gegensatz oder Konvergenz? 9 – 16  
Prof. Paul H. Deminski, Director Observatoire de la Finance, Genf
- Verantwortung der Wirtschaft im Westen angesichts der  
Wirtschaftsentwicklung in China 17 – 27  
Ernst Bärtschi, CEO Sika AG, Baar

Die vorliegende Broschüre gibt in gekürzter Form die Vorträge wieder, die an der gemeinsamen Tagung vom 14. Mai 2011 des Vereins Glaube & Wirtschaft, der Vereinigung Christlicher Unternehmer (VCU) und der Paulus-Akademie Zürich zum Thema „Finanz-Dienst-Leistung - Finanzen im Dienst von Wirtschaft und Gesellschaft“ gehalten wurden.

## Vorwort

Die seit vier Jahren schwelende Finanz- und Wirtschaftskrise stellt die Welt vehement vor die Frage nach dem Verhältnis zwischen Real- und Finanzwirtschaft. Die Finanzwirtschaft hatte schon immer eine schillernde Rolle zwischen der Dienstfunktion für Staat und Realwirtschaft einerseits, sowie der Faszination, dass man mit Geld Geld verdienen kann, andererseits. Das klassische Bankgeschäft zwischen Spargeld und Investitionen, zwischen realwirtschaftlichen, unternehmerischen Risiken und risikofähigem Kapital, schien vielen Akteuren in den letzten Jahren und Jahrzehnten eine ungenügende Rendite abzuwerfen. Die angestrebten Margen von 20 % und mehr Eigenkapitalrendite liessen sich nur erzielen, indem mit Geld Geld verdient wurde. Neue technische Möglichkeiten beschleunigten und globalisierten das Geschäft mit dem Geld. Das Internet machte jeden Besitzer eines Heimcomputers zum potentiellen Börsenhändler. Die neuen Möglichkeiten beflügelten die Spekulation, im Immobilienbereich vieler Länder, sowie an den Börsen. Die Folgen sind bekannt, und im bösen Erwachen fragen wir uns: Dient der Finanzsektor noch dem Gedeihen der Realwirtschaft und damit dem Wohlstand und der Wohlfahrt der breiten Bevölkerung? Oder wird im Finanzbereich Geld „verdient“, für dessen Risiken der Staat, die Gesellschaft, gar die Ärmsten dieser Welt geradestehen müssen? Vieles spricht dafür, dass letzteres der Fall war und ist. Neue Ideen und Lösungsansätze sind gefragt. Die Beiträge der vorliegenden Debatte reflektieren die Entwicklung kritisch und zeigen drei ebenso unterschiedliche wie innovative Ansätze im Hinblick auf eine Stabilisierung des Finanzsystems sowie die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im globalen Kontext auf.

# Entbündelung der Geldfunktionen und Teilprivatisierung des Geldwesens – Plädoyer für ein Finanzsystem, das dem Gemeinwohl dient

Von Karl Reichmuth, Luzern, Präsident des Verwaltungsrates und unbeschränkt haftender Gesellschafter der Privatbankiers Reichmuth & Co.

## I. Einleitung

Wilhelm Röpke schrieb in seinem Buch „Die Lehre von der Wirtschaft“: „Wirtschaften ist nichts anderes als die fortgesetzte Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten“. Aufgrund der Tatsache, dass Staaten durch ihre Notenbanken das Geldmonopol beanspruchen, ist es bei Geldanlagen allerdings nicht möglich zu wählen. Vor diesem Hintergrund ist folgende Idee entstanden: Es geht um die Chancen, die aus einer Privatisierung des Geldes entstehen können – Chancen, die sich vor dem Hintergrund von Zweifeln am Geldwesen, wie es heute funktioniert, eröffnen. Als erstes soll klargestellt werden, was unter der „Privatisierung des Geldes“ verstanden werden kann. Zweitens soll erläutert werden, warum die Geldfunktionen entbündelt werden sollten. Drittens wird eine Lösung vorgestellt, welche die Bank Reichmuth & Co. auch Sparern und Vorsorgern – und nicht nur wie bisher den Vermögenden – als Alternative zum Nominalgeld anbietet.

## 2. Was ist „privatisiertes Geld“?

Um den Begriff „privatisiertes Geld“ zu verstehen, müssen die drei allgemein bekannten Geldfunktionen entbündelt werden.

- Da ist *erstens die Tauschfunktion*, wie sie die Menschen seit Jahrtausenden kennen. Zuerst wurde Ware gegen Ware getauscht, danach Ware gegen Münzen und schliesslich – erst seit wenigen Jahrzehnten, wie wir uns immer wieder vor Augen halten müssen – Ware gegen Papiergeld. Münzen waren von der Obrigkeit aus mehr oder weniger werthaltigem Metall geprägt worden; dem Papiergeld aber liegt keinerlei Substanz mehr zugrunde, seit Präsident Richard Nixon 1971 den US-Dollar vom Goldstandard löste. Für die Tauschfunktion des Geldes sind dennoch keine Alternativen zu suchen, obwohl letztlich der Vorschlag, der später zu erläutern ist, irgendwann auch die Tauschfunktion übernehmen könnte. Für den Tausch kann und wird nationales Geld noch lange seine Bedeutung behalten. Daneben wird es weiterhin auch Parallel-Währungen geben oder eine übernationale Währung wie den Euro.

- Dagegen ist zu bezweifeln, ob das Papiergeld seine *zweite Funktion* noch erfüllt, nämlich jene als *Wertmassstab*.

Als alt gedienter Banker erlebte ich in den 60er- und 70er-Jahren noch, dass sich beispielsweise der Wert einer Immobilie durch das Aufrechnen der Kosten ermitteln liess. Die Ausgaben für das Material und den Bau eines Hauses bestimmten dessen Wert; das Geld funktionierte also als Wertmassstab. Wenn Sie hingegen heute ein Haus in Bümpliz bei Bern oder in Zollikon bei Zürich besitzen, kommt es bei der Schätzung kaum mehr auf die Kosten für dessen Erstellung an. Der Wert bildet sich nur noch im Markt; er wird nach wie vor in nationaler Währung ausgedrückt, aber er ist von der materiellen Substanz weitgehend losgelöst.

Im Bereich der liquiden Anlagen, also der Wertschriften oder auch der Unternehmensbeteiligungen, ist es ebenfalls der Markt, der den Wert bestimmt: Der sogenannte Benchmark, den Banken beim Feststellen der Leistung in einem Portfolio jeweils individuell ausrechnen und als Massstab für die Performance nehmen, ist heute entscheidend. Zins und Kapital in nominellen Grössen ausgedrückt genügen nur noch dem einfachen Sparer. Der Vermögende bedient sich anderer Vergleiche. Durch die Entstofflichung des Geldes hat sich fast überall ein Markt-Mass herausgebildet, das an die Stelle des früheren Aufwand-Masses getreten ist, welches auf dem abendländischen Grundsatz basierte: „Im Schweisse Deines Angesichts sollst Du Dein Brot verdienen.“

- Schliesslich ist das Geld in seiner *dritten Funktion*, jener als *Wertaufbewahrungsmittel*, noch tiefgreifender in Frage zu stellen. Das völlig entstofflichte Geld taugt schlicht nicht als Wertspeicher, nicht einmal in der Schweiz, die vergleichsweise wenig von Inflation geplagt ist. Denn auch hier habe ich in meinen über 50 Jahren als Banker erlebt: Wer sein Spargeld in Nominalwerten anlegte, war der ewige Verlierer.

Seit 1973, seit dem Zerfall der Ordnung von Bretton Woods und der Loslösung des nationalen Geldes von jedem Substanz-Anker, damals dem Gold-Devisen-Standard, hat sich der Schweizer Franken um 64% entwertet, der Dollar gar um 82%. Wer sein Geld auf einem Sparheft oder Sparkonto der Bank anvertraute, konnte diese Entwertung nie auffangen. Auch der Obligationen-Anleger kam nach Abzug der Steuern meist zu kurz.

Den ewigen Verlierern, also den Sparern und Vorsorgern – und damit auch den Pensionskassen-Verantwortlichen, die ebenfalls noch weitgehend im Nominalwertdenken verhaftet bleiben – möchte ich mit dem in der Folge zu erläuternden Vorschlag dienen. Dahinter steht die Überzeugung, dass eine

Demokratie nur überleben kann, wenn der Mittelstand, der eben vorwiegend in Nominalwerten spart, nicht ewig auf der Verliererseite steht.

### 3. Warum sind die Geldfunktionen zu entbündeln?

Die zweite Frage wurde im vorangehenden Abschnitt schon weitgehend beantwortet. Warum diese Entbündelung der Geldfunktionen gerade jetzt im Volk bekannt gemacht werden müsste, bleibt hingegen zu erörtern.

Es ist die Schuldenkrise, die zu breiten Zweifeln am Geldsystem führte. Alle, die in Nominalwerten sparen, müssen sich grundsätzlich fragen, ob sie dem papierenen Geldsystem überhaupt noch vertrauen können. Der bekannte Publizist Beat Kappeler titulierte kürzlich einen Artikel zum Thema „Staatsbankrotte“ mit den Worten: „Der Endpunkt ist erreicht“ (Schweizer Monat, April 2011). Während Jahrtausenden gab es immer wieder Währungskollapse und Währungsreformen. So machte Kaiser Karl V. im 16. Jahrhundert viermal Bankrott. Die Fugger finanzierten jeweils seine Kriege, Karl V. hingegen zerriss dann einfach die Schuldkontrakte. Weil die Fugger sich aber als Sicherheit, als Verankerung der papierenen Schuldscheine, die königlichen Silber- und Eisenerzminen zum Pfand hatten abtreten lassen, erlangten sie ihren heute noch bewunderten Reichtum.

Als weiteres Beispiel dient mein Vater. Er erlebte als junger Milchmann ein ähnliches Geldsystem wie den heutigen Euro, die sogenannte „Lateinische Münzunion“. Er konnte vier Liter Milch für einen Schweizer Franken ausmessen, aber auch für eine griechische Drachme, eine italienische Lira oder einen französischen Franc. Gegen einen Franken bekommt man heute noch einen Liter Milch, beim französischen Franc sind inzwischen zwei Nullen und bei der Lira sogar drei Nullen gestrichen worden. Man bekäme also keinen Tropfen Milch mehr gegen diese staatlich geprägten Münzen.

Danach erfuhr mein Vater, wie 1923 viele Deutsche durch die Hyperinflation ein erstes Mal alles verloren und 1948, bei der Einführung der D-Mark, ein zweites Mal. Diese Erfahrungen bewogen ihn dazu, keinen Pachtzins festzuschreiben, als er Anfang der 60er Jahre

seinen Schweinemastbetrieb meinem Bruder übergab: Er verlangte stattdessen im Vertrag lebenslänglich pro Monat den Gegenwert einer schlachtreifen Sau. Ich schämte mich da-

mals für meinen Vater. Inzwischen bewundere ich, wie geschickt er sich mit dem Realwert eines Schweins vor Inflation und Schuldenkrisen schützte.

Unsere Generation jedoch hat seit den 60er-Jahren nie die Erfahrungen meines Vaters gemacht. Deshalb wird meine Aussage, Geld sei als Wertspeicher ungeeignet, in der Öffentlichkeit mitunter heftig kritisiert. Es wird eingewendet, insbesondere wir Schweizer müssten das Geld in dieser Funktion nicht in

Frage stellen. Wer allerdings die Zeit zwischen 1974 und 1982 mit den starken Schwankungen der Währungen erlebt hat, der hat erfahren, dass die Schweiz kein Inseldasein führen kann – und heute in der globalisierten Welt noch weniger als damals. In den 70er-Jahren wollte Fritz Leutwiler als Nationalbankpräsident die Überbewertung des Schweizer Frankens mit Negativzinsen bekämpfen. Dies gelang ihm erst als er erklärte, auch er könne notfalls in ungeahntem Ausmass Frankennoten drucken. Der Dollar sank von 4.33 im Jahr 1971 auf 1.47 im Jahr 1978. Danach, als auch die Schweiz Geldmengenexpansion betrieb, stieg er wieder von 1.47 auf 2.82. Allerdings schnellte auch die Inflation wegen der Frankenschwemme von 0% im Jahr 1978 auf 8.7% im Jahr 1982 hoch.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung veröffentlichte ich bereits 1981 ein Büchlein zur „Indexierung des Geldes“. Zwanzig Jahre später, nach dem Platzen der Börsenblase im Jahre 2001, erschien ein weiteres unter dem Titel „Der RealUnit – zur Quelle der Geldwertstabilität“. Für diesen RealUnit ist die Zeit aber erst jetzt gekommen, also nach der Finanzkrise von 2008. Deshalb haben wir den RealUnit im März des letzten Jahres als Fonds lanciert.

#### **4. Der „RealUnit“: ein konkreter Vorschlag zur Privatisierung des Geldes**

Der RealUnit ist vorerst nichts anderes als ein passiv verwalteter Strategiefonds. Für Vermögende konnte ich seit mehr als fünfzig Jahren Individualportfolios zusammenstellen, die mehr an Wert gewannen, als sie durch die Geldentwertung verloren. Den kleineren Sparern und Vorsorgern bot sich diese Möglichkeit bisher jedoch nicht – mit den bedenklichen Folgen, die ich Ihnen geschildert habe. Der RealUnit soll Sparern und Vorsorgern die Möglichkeit eröffnen, nicht im staatskreditbasierten, nominellen Geldsystem verhaftet zu bleiben, sondern ebenfalls in die Leistung einer Volkswirtschaft investieren zu können.

In jedem OECD-Land setzt sich das Bruttoinlandprodukt zu rund zwei Dritteln aus Konsum und zu etwa einem Drittel aus Investitionen zusammen. Während die Konsum-Inflation seit 1974 64% beträgt, erlebten wir einen Anstieg der Immobilienpreise von 100 % auf 520% inklusive Mietzinsen, sowie der Schweizer Börse auf 1240% inklusive Dividenden. Selbst wer in Geldanlagen die Teuerung ausgleichen konnte, fiel also gegenüber den Besitzern von Realwerten zurück.

Der RealUnit-Fonds legt deshalb sein Vermögen zu zwei Dritteln in Konsumwerten und zu einem Drittel in Investitionswerten an. Die Sparer und Vorsorger sollen damit sowohl gegen die Konsuminflation geschützt werden, als



auch an der Anlagewertsteigerung teilhaben. Auf diese Weise soll etwas dagegen getan werden, dass sich die Schere zwischen den Vermögenden und dem Mittelstand immer weiter öffnet: ein Dienst auch an der Demokratie.

Dass ich mit meinem Vorschlag nicht ganz falsch liege, hat übrigens Nationalbankpräsident Philipp Hildebrand in einer Rede im Januar bestätigt. Am Schluss seiner Ausführungen stellte er fest, dass die Ausweitung der Geldmenge langfristig nicht über der Steigerung des Bruttosozialproduktes liegen dürfe. Dieser Grundsatz ist seit 1990 gerade im Weltwährungsland USA immer wieder untergraben worden, nicht nur durch das Quantitative Easing, also die derzeitige Gelddruckerei, sondern bereits 1991, bei der vorletzten

Hypothekarkrise, dann 1998 wegen der Asienkrise, 2001/02 wegen dem Crash der IT-Blase an den Börsen und nun seit 2008 wegen der Finanz-Krise.

Diese schwer messbare Geldmengen-Expansion ist das Eine – die unübersehbare Überschuldung das Andere. Während früher Kriege zu Moratorien der Staatsschulden führten, entstand die heutige Überschuldung durch ein grenzenloses Sozialsystem und blindes Vertrauen in die Staatsallmacht.

Wir dürfen die Masslosigkeit der heutigen Zeit denn auch nicht nur den Geldpolitikern und auch kaum den Bankern anlasten: Die Masslosigkeit ist meines Erachtens zu einem Phänomen unserer ganzen Gesellschaft geworden. Die Politiker sehen keinen anderen Weg, um die Ansprüche des Volkes zu befriedigen und damit ihre Macht zu erhalten, als sich immer weiter zu verschulden und die schnell wachsenden Schulden zu decken.

## **5. Zusammenfassung**

Ich bin nicht gegen Geld als Tauschmittel, auch nicht gegen nationale Währungen oder gegen die unzähligen Parallelwährungen, die wegen der wachsenden Zweifel am Geldwesen entstanden sind. Ich möchte lediglich gegen die irrige Annahme kämpfen, dass das Nominalgeld stabil sei, indem ich die Sparer und Vorsorger aufkläre und ihnen eine Lösung anbiete. Dazu dient der RealUnit. Seine Substanz gründet auf der Verankerung im Bruttosozialprodukt und nicht auf einer manipulierbaren Geldmenge. Der RealUnit beruht auf der tatsächlichen Leistung einer Volkswirtschaft anstatt auf dem blinden Glauben an die Sicherheit der Staaten und ihrer Geldpolitik.

Der dienstälteste Notenbankpräsident des letzten Jahrhunderts, der Deutsche Hjalmar Schacht, stellte fest: „Die Arbeitskraft und die Intelligenz eines Volkes sind für die Währungsstabilität entscheidend, nicht das hinterlegte Gold.“ Wenn er als deutscher Notenbanker nach der bedrückenden Hyperinflation von 1923 und der einschneidenden Währungsreform von 1948 zu einer solchen Einsicht kam, dann dürfte dies für alle, die etwas von Geld verstehen, bedenkenswert sein.

Wie weit ein breit genutzter RealUnit später auch die Tauschmittelfunktion erfüllen könnte, bleibe dahingestellt – jedenfalls ist der Fonds ein Schritt in die richtige Richtung. Denn wenn weniger Nominalsparer ihr Geld zur Bank bringen, kann auch das Geldschöpfungspotenzial der Banken aufgrund des heutigen Teilreservesystems weniger wachsen.

Zudem fördern wir mit solchen Initiativen die Eigenverantwortung, zu unser aller Vorteil. Mit einer Lösung, wie ich sie vorschlage, können nicht nur die Vermögenden, sondern auch die Vorsorger, und so hoffe ich, die oft zu kurzfristig denkenden Pensionskassenverwalter, zwischen vermeintlicher Nominalstabilität und echter Wertstabilität unterscheiden, und damit die Kaufkraft der Sparaufkommen erhalten.

Dieses Suchen nach echten Lösungen zur Bekämpfung der immer wiederkehrenden Übertreibungen an den Finanzmärkten sowie die Aufklärung der Bevölkerung sind eine Leistung für Wirtschaft und Gesellschaft. In diesem Sinne sehe ich den Vorschlag des Real Unit Fonds als „Finanz Dienst Leistung“ im Sinne der Überschrift der VCU Jahrestagung und der vorliegenden Publikation.

# **Gemeinwohl und Finanz: Vom Gegensatz zur möglichen Konvergenz**

Von Paul H. Dembinski, Universität Freiburg i. Ue. / Direktor des Observatoire de la Finance, Genf

## **I. Einleitung**

Die derzeitigen Turbulenzen in der Finanzsphäre sind nicht nur ökonomischer und finanzieller Natur, sie sind Symptome tiefer liegender Probleme systemischer Art. Die notwendige Beseitigung ihrer Ursprünge geht weit über die nur scheinbare Eliminierung der Ungleichgewichte zwischen dem monetären und dem realen Sektor hinaus. Die heutige Krise ist das Ergebnis eines von Jahr zu Jahr zunehmenden Druckes, der schwer auf unserem auf politischer und wirtschaftlicher Freiheit basierenden sozio-ökonomischen System lastet. Dieser Druck droht die materiellen, sozialen, intellektuellen und ethischen Grundlagen des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems zu zerstören. Falls dieser systemische Bruch nicht schnell und präzise identifiziert wird, laufen wir Gefahr, die soziale Marktwirtschaft, deren oberstes Ziel es ist, die Würde und das Wohl der Menschen zu fördern, zu diskreditieren. Dieser kurze Beitrag

umfasst drei Abschnitte<sup>1</sup>. Im ersten Abschnitt werden die zunehmende Bedeutung sowie die Rolle des Finanzsektors in der Wirtschaft besprochen. Im zweiten Abschnitt werden die systemischen Ursachen der Krise erörtert. Mögliche Wege aus der Krise werden im dritten Abschnitt skizziert.

## **2. Bedeutung und Rolle des Finanzsektors**

Im August 1971 – vor 40 Jahren – wurde der Ordnungsrahmen des so genannten „Bretton Woods-Systems“ zerstört. Seit diesem Zeitpunkt hat sich im internationalen Währungssystem eine Periode der Unordnung und des Chaos eingestellt, die bis heute dauert. Nur wenige Jahre nach dem Ende von „Bretton Woods“ ist die Welt durch die erste Ölkrise gegangen. Diese zwei Ereignisse markieren das Ende der „Drei gloriosen Dekaden“ (Trente Glorieuses), die gekennzeichnet waren durch hohes Wachstum, tiefe Arbeitslosigkeit und niedrige Inflation.

---

<sup>1</sup> Dieser Beitrag basiert auf dem Buch „Finance servante ou finance trompeuse?“, Descléede Brouwer, Paris 2008 (Englische Fassung bei Palgrave, 2009) und auf dem Manifest des Observatoire de la Finance „Finanzsystem im Dienste des Gemeinwohls“ ([www.obsfin.ch](http://www.obsfin.ch))

In den Siebzigerjahren hat sich nicht nur das Wachstumsmodell des Westens verändert, es hat sich auch die Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft, sowie die Bedeutung der Finanzsphäre für die Wirtschaft stark verstärkt. Anlehnend an die „Drei Gloriosen Dekaden“ könnte man von den „Drei euphorischen Dekaden der Finanz“ sprechen, die mit der jetzigen Krise zum Ende gekommen sind.

Während den „Drei gloriosen Dekaden“ hat sich der finanzielle Sektor meistens den Bedürfnissen der Realwirtschaft angepasst und dessen Entwicklung mit Bankkrediten unterstützt. Während den „Drei Euphorische Dekaden“ hingegen haben sich die Proportionen zwischen Finanz- und so genannter Realwirtschaft verändert und das Volumen des Finanzsektors ist im Verhältnis zur Realwirtschaft überproportional stark gewachsen. In dieser Zeit hat sich der Anteil des Finanzsektors am Bruttoinlandprodukt (BIP) der OECD-Länder verdoppelt. Daran wird deutlich, dass das Wachstum des Finanzsektors auch zur Lokomotive des Gesamtwachstums wurde. So erreichte etwa im Jahre 2010 die Summe der Bilanzen der Banken in England 500% des BIP, verglichen mit ca. 100% am Anfang der „Euphorieperiode“. In der Schweiz ist das nominale BIP zwischen 1960 und 2007 um den Faktor 13 gestiegen, während die Kapitalisierung der Schweizerbörse sogar um den Faktor 45 zugenommen hat.

In diesem Prozess spielen nicht nur Praktiken und Techniken des Finanzsektors eine zunehmend bedeutende Rolle für die Wirtschaft, sondern auch entsprechende Wertvorstellungen. Man spricht deshalb bisweilen auch von der "Finanzialisierung" oder „Finanzdurchdringung“ der Wirtschaft. Die Finanzialisierung hat die heutige Wirtschaft und Gesellschaft verändert. Sie richtet diese ganz auf die Logik der finanziellen Effizienz sowie auf die vom Finanzsystem getragene Vision eines linearen Zeitablaufs aus. Die Grenzen dieser Logik sind mit der gegenwärtigen Krise offensichtlich geworden.

Seit dem Platzen der Finanzblase im August 2007 sind die vormals unter dem Zukunftsoptimismus verborgenen privaten und öffentlichen Schuldenberge zum Vorschein gekommen. Die Auswirkungen des Finanzbebens auf Realwirtschaft und Arbeitsmarkt sind bis dato nicht vollkommen klar, aber am Horizont zeichnet sich die Möglichkeit einer genuinen Rezession oder gar einer Depression ab. In den Jahren 2008 und 2009 haben Regierungen und internationale Organisationen versucht, der Finanzkrise zu begegnen, indem sie mit „grobem Geschütz“ aufgefahren sind. Dadurch schien es möglich, die schlimmsten Auswirkungen zu überwinden und eine noch grössere Depression zu vermeiden. Doch sowohl die öffentlichen, als auch die privaten Schulden sind in den Jahren 2010 und 2011 weiter angewachsen und dadurch noch gefährlicher geworden.

Unser jetziges Verständnis der Krise ist perspektivisch begrenzt, aber es scheint klar, dass es gleichzeitig viele, und – paradoxerweise – doch keine Schuldigen gab. Das oft als Hauptursache erwähnte Verhalten finanzieller Entscheidungsträger kommt durchaus in Frage, doch die finanzeuphorische Weltanschauung wird auch ausserhalb des Finanzsektors weit herum geteilt und mitgetragen: In den Erwartungen der “Shareholder“ und Anleger, in den ökonomischen & finanziellen Theorien, die zur Ideologie oder gar zur Pseudo-Theologie geworden sind, aber auch in den Auffassungen von Politikern und Regulatoren, die durch die Euphorie die Idee des Gemeinwohls unkritisch verlassen haben. Eine andere oft erwähnte Hauptursache der Krise ist die Komplexität der Institutionen, der Management-Modelle und -Instrumente. Es ist offensichtlich, dass auch die gegenwärtige technologische Revolution zur wachsenden Komplexität viel beigetragen hat.

Die grosse Zahl interferierender Ursachen deutet darauf hin, dass wir es mit den Symptomen einer Systemkrise zu tun haben, die nicht nur mit technischen Mitteln zu lösen ist. Um ein vollständigeres Bild zu gewinnen, müssen auch philosophische und ethische Dimensionen der Krise wahrgenommen werden.

### **3. Systemische Ursachen der Krise**

Was ist Finanz? Was ist – und was sollte – deren gesellschaftliche und ökonomische Rolle sein? In einer traditionellen Perspektive, die bis in die Siebzigerjahre Geltung besass, waren die Aufgaben des Finanzsektors das Sammeln von Spargeldern und die Finanzierung der Investitionen. Damit sollen produktive Kapazitäten geschaffen werden, welche im Zeitablauf Einkommensflüsse (Wachstum) generieren. In dieser Perspektive wird Lenkung von Finanzflüssen als Hauptaufgabe des Finanzsektors gesehen.

In der modernen Perspektive, spielen Finanz-Instrumente, -Techniken und Institutionen eine Hauptrolle in der Verteilung und Diversifizierung von Risiken. In dieser Perspektive ist die Hauptaufgabe des Finanzsektors die Erhaltung und Vermehrung existierender liquider Vermögen. Dieses Ziel kann durch Kauf und Verkauf von Aktiven (kontinuierliche Optimierung eines bestimmten Risiko-Renditeprofils) erreicht werden. Die entsprechenden Transaktionen tragen spekulativen Charakter, indem sie den erwarteten zukünftigen cash flows einen Gegenwartspreis zuordnen.

Diese zwei Rollen des Finanzsektors stehen in keinerlei Widerspruch, solange nicht zur Diskussion steht, welche der beiden Rollen die „Hauptrolle“ sei. Während der „Drei Dekaden der Finanzeuphorie“ hat allerdings die Bedeutung der Risikoverteilung (Risikodistribution und -allokation) stark zugenommen. Heute kann festgestellt werden, dass mehr als 2/3 der Finanzaktivitäten

mit der Risikoverteilungsrolle des Finanzsektors verbunden sind, und nur 1/3 mit der Vermittlung von Sparen und Investition. Die Verdopplung des Finanzanteils am BIP ist mit der Zunahme der Bedeutung dieser Rolle verbunden. Während der vergangenen drei Jahrzehnte gab es nicht nur ein wachsendes Angebot von risikogebundenen Produkten und Dienstleistungen, parallel entwickelte sich auch eine entsprechende Nachfrage. Diese Nachfrage stammte – u.a. in der Schweiz – wesentlich von kapitalgestützten Vorsorgeeinrichtungen und deren Illusion, Finanztechniken könnten eine risikofreie Zukunft garantieren.

In der Ausübung seiner beiden Rollen (Kapitalvermittlung und Risikoverteilung) braucht der Finanzsektor zwei grundsätzlich verschiedene Arten der Mediation: *Beziehungen* im Bereich des Sparens und der Investition (Kapitalvermittlung), und *Transaktionen* im Bereich der Risikodistribution und -allokation. Entsprechend kann die These formuliert werden, dass die überproportionale Entwicklung von *Transaktionen* im Vergleich zu *Beziehungen* eine tiefer liegende Meta-Ursache der jetzigen Finanz- und Systemkrise sein könnte.

Bei der gegenseitigen Partner-Beziehung (finanzierende Partei/ finanzierte Partei) wird das Vertrauen in die ungewisse Zukunft durch die Kompetenz der beiden Vertragsparteien geschaffen und erhalten. Entsprechend wird in solchen Verhältnissen alles unternommen, um drohende Klippen zu umschiffen.

Es geht darum, gemeinsam die erwarteten Einkommensflüsse zu sichern und einen allfälligen Totalverlust zu verhindern. Die Kontinuität der Beziehung bringt Stabilität und schafft einen mittelfristigen Horizont für das gemeinsame Projekt.

Wenn es hingegen um Risikoverteilung geht, ist Flexibilität als Kernvorteil entscheidend. Der Finanzmarkt ermöglicht es, eine wirtschaftliche Vertragsbeziehung in mehr oder wenig grosse Einzelsegmente aufzuteilen: durch die entsprechenden Transaktionen können Vertragspartner leichter substituiert, beziehungsweise ausgetauscht werden. Im Kontext der Finanzmärkte deckt die finanzierende Partei (Investor) das Risiko des Projektmissersolgs entsprechend ab, um sich die Möglichkeit eines raschen Ausstiegs oder der Realisierung von Absicherungsstrategien zu sichern (zum Beispiel durch so genannte CDS = Credit Default Swaps). Die finanzierte Partei versucht, dieser Exitmöglichkeit der Gegenpartei mit einer guten Performance entgegenzuwirken.

Das vor allem in der Ökonomie, in der Finanzwelt und in weiten Teilen des Managements weit verbreitete Effizienzethos hat „philosophische Gründe“ für die Expansion von Transaktionen angebracht. Das Effizienzethos basiert auf einer bestimmten Anthropologie, einer Auffassung bezüglich der Natur des Menschen, der individuell, selbständig und selbstsüchtig sei – und ohne Gemeinschaft oder Gesellschaft auskomme: Der „homo oeconomicus“, den man heute auch „homo financierius“ nennen könnte. Die Mehrzahl der aktuellen

wirtschaftlichen und finanziellen Theorien ist in dieser Anthropologie verankert. Das Effizienzethos ist kurzfristig, es baut auf dem Fundament der Flexibilität auf. In Konsequenz braucht es Transaktionen anstelle von Beziehungen.

Transaktionen ganz allgemein, speziell aber im Finanzbereich, werden im Augenblick abgewickelt; sie haben keine Vergangenheit und keine Zukunft; sie sind in sich abgeschlossen und führen – wenn im Idealfall der Theorien und Modelle – zu keinen unerwünschten Aussenwirkungen (Externalitäten); sie sind gleichgewichtig (d.h. ausgeglichen) und freiwillig vertraglich vereinbart. In den Transaktionen stehen die getauschten (Geld-) Objekte im Vordergrund, die Transaktion ist ein Mittel, nicht ein Zweck. In Transaktionen ist die Identität der Vertragsparteien sekundär, Transaktionen werden sehr oft anonym abgewickelt. Die Ausführung von Transaktionen erfordert eine externe Infrastruktur, die in ähnlicher Weise Vertrauen schafft wie das Rechtssystem.

Beziehungen stehen dazu in scharfem Kontrast: sie sind nicht nur ein Mittel, sondern haben ihre eigene Bedeutung und ihren eigenen Wert; sie sind ein Prozess mit einer gewissen Dauer – ein gemeinsames Projekt mit einer gemeinsamen Zukunft. Beziehungen sind eine Abfolge von Ungleichgewichten, welche sie zu einem dynamischen, auf die Zukunft hin offenen Prozess machen. In jeder Beziehung ist die Identität der involvierten Parteien wichtig – ein Dialog (mittels Kommunikation) ist wesentlich, nur so wird Vertrauen geschaffen (oder zerstört). Beziehungen sind ein Ort der Fruchtbarkeit und der Erschaffung von Neuem, während Transaktionen nur der Moment des Exit sind, der Moment, in dem die Ernte einseitig eingebracht wird. Transaktionen erlauben es, die Effizienz im Moment zu steigern. Sie vermeiden oder verhindern aber langfristig das Entstehen von Neuem und geben potenziell dem Misstrauen Raum. Die Gefahr des jederzeitigen Ausstiegs aus einer Beziehung untergräbt den Dialog, das Vertrauen, die Zusammengehörigkeit und verhindert nicht selten die Kreativität. Als Folge wird das Risiko- und Opportunitätsmanagement zur Obsession, begleitet von der kontinuierlichen Fokussierung auf Ausstiegsbedingungen. Die Panik, die im August 2007 zur Austrocknung der Liquidität und zur zwischenzeitlichen Blockierung der Interbankenmärkte geführt hat, ist ein klassisches Beispiel solcher Exit-Obsession.

Wenn das Gleichgewicht zwischen Transaktionen und Beziehungen gefährdet ist, wenn Transaktionen systematisch Beziehungen zerstören, sind die Systemgrenzen der Marktwirtschaft erreicht. Die vor 4 Jahren entstandenen Turbulenzen der Weltfinanzsphäre sind in diesem Kontext zu interpretieren und zeigen, dass wir uns gewissermassen am Ende einer Systemlogik befinden.

Das Fortschreiten der Finanzialisierung der Wirtschaft hat dazu geführt, dass wirtschaftliche Transaktionen fast durchwegs höher gewichtet werden als Beziehungen. Das Finanzsystem ist mittlerweile zur prägenden Kraft geworden,

weil es das ständige Streben nach "Kapitalgewinnen" über alles stellt. Die auf eine Antizipation von zukünftigen Einkommen basierenden Kapitalgewinne können fast jederzeit durch eine sofortige Transaktion realisiert werden. Daneben haben Geduld, Loyalität, langfristiges Engagement und Vertrauen – Werte, auf deren Grundlage Beziehungen aufgebaut werden – an Bedeutung verloren, wodurch das Misstrauen gestiegen ist.

Das Effizienz-Ethos hat sich progressiv gegen die meisten moralischen Bedenken durchgesetzt und gilt heute als wichtigstes Entscheidungskriterium überhaupt. Wenn man diese Logik konsequent verfolgt, so führt sie zu immer ausgeklügelteren internen Prozessen und Organisationsstrukturen, welche die Aufgaben und die Verantwortlichkeiten immer feiner aufteilen – bis zu dem Punkt, wo die Arbeitstätigen den Sinn und die Bedeutung ihres Handelns aus den Augen verlieren. Diese Tendenz ist im Begriff, unter den Mitarbeitern eine allgemeine "moralische Entfremdung" nach sich zu ziehen, denn

sie verzichten oder hören auf, sich Gedanken über den Sinn und Zweck ihrer Tätigkeit zu machen.

Das von moralischen Grundsätzen abgekoppelte Effizienzethos hat nach und nach der Habsucht Vorschub geleistet, die in immer rücksichtsloserer Art und Weise zum Ausdruck kommt. So wurden auch die Ausdrucksmöglichkeiten der egoistischen Neigungen der menschlichen Natur gefördert. Dies ist insbesondere bei der Unterwerfung der Vertrauensbeziehung unter die Bedürfnisse von Transaktionen und der Bewahrung der jederzeitigen Ausstiegsmöglichkeit der Beteiligten der Fall. Der permanent drohende Verrat und das offensichtliche Loyalitätsdefizit sind im Begriff, die wichtigste Grundlage jeder Marktwirtschaft und jeder freien Gesellschaft zu zerstören: nämlich das zwischenmenschliche Vertrauen. Der freie Markt, der sich auf das Verantwortungsbewusstsein der Beteiligten stützt, weicht heute einem Markt der Gier, welcher sowohl im öffentlichen als auch im privaten Bereich zu einer explosionsartigen Zunahme von Kontrollen, Normen und Verfahren führt.

Diese verursachen nicht nur beträchtliche Kosten, sondern beschleunigen zusätzlich die Flucht der Beteiligten vor der Verantwortung.

#### **4. Mögliche Wege aus der Krise**

Eine Gesellschaft ist nicht statisch, sondern dynamisch; sie ist geprägt durch die permanente und dezentrale Suche nach Arrangements, die den Herausforderungen der Zeit möglichst gut entsprechen. Seit Mitte der siebziger Jahre haben die Finanzbegriffe wie Rendite und Risiko zu einer Art Weltanschauung geführt, die das politische, wirtschaftliche



und gesellschaftliche Handeln beherrscht. In dieser Situation muss die Frage des Sinns und des Gemeinwohls neu gestellt werden, um das System vor dem Zerfall zu schützen.

Die vorangehende Diagnose zeigt, weshalb Grundwerte wie Entscheidungsfreiheit, Verantwortung und Solidarität, die dem Gemeinwohl zugrunde liegen, und ohne die eine freie und humane Gesellschaft nicht bestehen kann, derzeit gefährdet sind. In Bezug auf die Frage, was getan werden könne, geht es nicht ausschliesslich darum, den „Kapitalismus zu moralisieren“, d.h. ihm eine ethische Dimension beizufügen, sondern darum, den wirtschaftlichen Aktivitäten den ihnen gebührenden Platz zuzuweisen, nicht zuletzt auch in ihrem Verhältnis zur Politik. Dafür gibt es zahlreiche Handlungsansätze.

Es bedarf einer Kritik – im positiven Sinne des Wortes – sowohl in Bezug auf die gesellschaftlichen Gegebenheiten, als auch auf die moralische Bedeutung der Postulate, die der von den zeitgenössischen Wirtschafts- und Finanztheorien propagierten Weltanschauung zugrunde liegen. In dieser Perspektive wurde im Frühling 2011 ein von rund 30 Professoren unterzeichneter Appell

veröffentlicht, der bis Ende Juni 2011 von über 400 weiteren Dozierenden unterschrieben wurde<sup>2</sup>. Die Kritik der erwähnten Postulate muss dazu führen, dass der in der Theorie bestehende Primat der wirtschaftlichen und finanziellen Effizienz in Frage gestellt und die für das Gemeinwohl grundlegenden ethischen und politischen Belange wieder ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden. Wichtig ist dabei, dass einerseits die Resultate dieser kritischen Auseinandersetzung in die Lehrbücher und in die Veranstaltungen der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen (Volks- und Betriebswirtschaft, Finanztheorie, etc.) einfliessen. Andererseits müssen die Mittel der Lehr- und Forschungsinstitutionen von Grund auf neu verteilt werden, um die Erneuerung der Fundamente des sozio-ökonomischen Denkens zu ermöglichen und zu fördern.

In allen Bereichen des wirtschaftlichen Lebens sind Anreize für ein nachhaltiges Handeln zu schaffen, um der Zerstörung von Beziehungen im Namen der Rendite-Abschöpfung durch jederzeitige Transaktionen zu bremsen, ja Einhalt zu gebieten. Es ist notwendig, ein neues Gleichgewicht zwischen Beziehungen und Transaktionen, beides unerlässliche Elemente des sozialen Lebens, im qualitativen wie quantitativen Sinne, zu finden. Transaktionen zu erschweren, bedeutet hier ihre Viskosität anstelle ihrer Liquidität zu erhöhen, um so die produktiven Tätigkeiten und Beziehungen gegenüber der momentanen, allokativen Effizienz finanzieller Transaktionen zu privilegieren. Dies könnte die Wiederentdeckung der positiven Externalitäten fördern, die mit direkten und kurzen Kreisläufen, von den zahlreichen Intermediären befreit, einhergehen. Es handelt sich hier um ein sehr weitläufiges Unterfangen, von dem zahl-

---

<sup>2</sup> Dieser Aufruf ist online verfügbar über folgende Adressen: <http://www.obsfin.ch> und <http://www.responsiblefinance.ch/>

reiche Bereiche betroffen sind: das Finanzsystem, das Steuerwesen, die Arbeitsverhältnisse, Umwelt und Raumplanung usw.

Es müssen geeignete Methoden und Möglichkeiten geschaffen werden, um uns vom durch die Wirtschaft und das Finanzwesen aufgezwungenen Rhythmus zu befreien. Es geht vor allem darum, mittelfristig den Zwang, den die übertriebenen Renditeforderungen des Kapitals und die getroffenen Renditeversprechen auf die Produktionstätigkeiten und die sozialen Beziehungen ausüben, zu vermindern. Dazu bedarf es politischen Muts und Entschlossenheit, gepaart mit umfassender fachlicher Integrität. Dabei ist auf die beruflichen Interessen der Finanzintermediäre Rücksicht zu nehmen.

Die Restrukturierung und Sanierung des Finanzsektors ist voran zu treiben, damit er der Wirtschaft und der Gesellschaft mittels seiner traditionellen Funktion (Vermittlung zwischen Sparen und Investition) wieder verstärkt dienen kann. Dies würde eine erhebliche Reduzierung der Dimension und Komplexität der Finanzaktivitäten bedeuten und unter anderem auch auf eine genaue Überprüfung der ökonomischen und ethischen Grundlagen gewisser Entlohnungspraktiken zielen.

Heute ertönen viele Stimmen für eine verstärkte Regulierung der wirtschaftlichen und vor allem der finanziellen Aktivitäten. Die Reduktion der Politik zum einfachen Nachwächterstaat hat die Grenzen der entfesselten Marktwirtschaft sichtbar gemacht. Sie hat es ermöglicht, dass partikulare Interessen die ganze Welt in Geiselschaft (im Sinne einer Erpressbarkeit) nehmen konnten. Das in den jüngsten Ereignissen offenkundig gewordene Marktversagen darf aber keinesfalls in einen naiven Glauben an die Allmacht der Politik umschlagen. Denn das Gemeinwohl kann auch nicht allein durch Regulierung herbeigeführt werden. Gemeinwohl entsteht durch den Einbezug der täglichen Handlungen der privaten Akteure, die ihre Werte und ihre Verantwortung in der Gesellschaft wahrnehmen. Das wird nicht von sich aus geschehen, es braucht eine Förderung des Bewusstseins und den entsprechenden Willen auf jeder Ebene von Wirtschaft und Gesellschaft.

# Verantwortung für eine wettbewerbsfähige westliche Wirtschaft angesichts der dynamischen Wirtschaftsentwicklung Chinas

Von Ernst Bärtschi, Baar, Chief Executive Officer Sika AG

## Einleitung

Der vorliegende Beitrag hat auf den ersten Blick wenig mit dem Titel der aktuellen Broschüre „Finanz-Dienst-Leistung“ zu tun. Anhand eines Vergleichs zwischen chinesischen und westlichen Denkweisen zu Wirtschaft, Gesellschaft und Ethik soll aufgezeigt werden, vor welchen Herausforderungen die Realwirtschaft und die Wirtschaft insgesamt stehen – und was in der Folge von Finanz-Dienstleistern erwartet werden muss.

Die aktuellen Meldungen über die wirtschaftlichen Erfolge Chinas stellen alles bisher Gesehene in den Schatten:

- China stieg in kürzester Zeit zum Exportweltmeister auf
- Das Land verfügt über einen scheinbar grenzenlosen Heimmarkt mit einem Anteil von bis zu 55% des Weltkonsums gewisser Güter (z.B. Beton)
- Investitionen in China können zu wesentlich tieferen Kosten in wesentlich kürzer Zeit realisiert werden als im Westen
- Die Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit scheinen fast unbegrenzt verfügbar zu sein
- Die Fertigungskosten sind unvergleichlich tief

Nebst dem ungemein grossen Heimmarkt mit bedeutenden Ressourcen an Arbeitskräften und Kapital unterstützen allerdings auch bestimmte Verhaltensweisen westlicher Firmen die Entwicklung.

### Effizienz in China 1 (source: Asian Development Bank Institute)

#### Beispiel iPhone (Apple)

in US\$	Material	Montage	Total
▪ Komponenten			
▪ Asien	84	7	91
▪ Europa	30		30
▪ USA	11		11
▪ Übrige	48		48
▪ Total Kosten / TP	173	7	180
▪ Verkaufspreis			500
▪ Marge			320
▪ Marge % Transferpreis			177%

US Firmen montieren die innovativsten Produkte in China  
Parallel-Innovation schadet den Asiaten / Europäer  
Aufbau und Abbau der Kapazitäten sind in China gering(er)  
**= professionelles Risiko-Management**

Als Beispiel soll die Fertigung des iPhone in China dienen (Abbildung I). Die Herstellungskosten eines iPhone betragen US \$ 180.00. Rund die Hälfte dieser Wertschöpfung bleibt in Asien, wobei sich die weltweit anfallenden Materialkosten auf US \$ 84.00 belaufen, während die Kosten der Montage inkl. Arbeitskosten bei lediglich US \$ 7.00 anzusetzen sind.

Apple realisiert somit bei einem Verkaufspreis von US \$ 500.00 eine Marge von US \$ 320.00, die in den USA anfällt, ohne irgendwelche Fertigungskapazitäten selber aufbauen (oder später abbauen) zu müssen. In China werden vorhandene Technologien der Parallel-Innovation unterzogen, d.h. eine Nach- / Weiter- Entwicklung zu günstigeren Kosten. Es liegt sogar im Interesse von Apple, wenn asiatische / europäische Komponenten von China kopiert werden, wenn damit die Gestehungskosten weiter gesenkt werden können. Aus Sicht von Apple stellt dies ein perfektes Risiko-Management dar – und aus Sicht von China ist es eine gute Unterstützung im Aufbau der eigenen Industrie.

## I. Westliches und chinesisches Verhalten von Unternehmen: Ein Vergleich

Wer werden die Gewinner der oben skizzierten Entwicklung sein? Sind es westliche Firmen wie Apple – oder ist es China, welches im Nachfrage-Markt den Westen kostenmässig unterbieten kann und im Anbieter-Markt selber weltweit grösster Anbieter *und* Kunde ist?

Um dieser Frage vertieft nachzugehen lohnt es sich, die wirtschafts- und unternehmensphilosophischen Grundsätze des Westens und Chinas einander im Vergleich gegenüberzustellen.

### I.1 Westliche Grundsätze

Basierend auf den Erkenntnissen der Aufklärung und den rechtsphilosophischen Gedanken Immanuel Kants gilt im Westen das Prinzip „**Freiheit und Verantwortung**“. Der Staat organisiert zwar das Zusammenleben der Menschen – er interveniert aber nur wo nötig. Die so strukturierte Gesellschaft lebte lange auf der Basis eines im Sinne der Aufklärung als vernünftig erkannten, dem „Allgemeinwillen“ entsprechenden „Contrat Social“ (Rousseau), welcher heute durch Globalisierung und Migration zusehends einer multikulturellen Gesellschaft ohne Struktur und Bindung weicht. Der politische Entscheidungsprozess entwickelt sich vor allem in Demokratien vielschichtig und kompliziert. Für die globalen Herausforderungen wie die Migration oder die

Grenzen des Wachstums hat der Westen bisher kaum eine Antwort. Die Regierungen müssen zur Sicherstellung ihrer Wiederwahl das Wahlvolk bei Laune halten und mit Versprechungen gewinnen: Wohlstandsvermehrung ist somit Dauerprogramm. Es kann nicht mehr verwundern, dass viele Staaten hoffnungslos überschuldet sind und damit ihre Handlungsfähigkeit einschränken. Nur verzichts- und solidaritätsgeübte Gesellschaften schaffen es, sich selber zu beschränken.

Auch das unternehmerische Verhalten der westlichen Unternehmen unterscheidet sich wesentlich von demjenigen in China:

### **Vorgehen westlicher Unternehmen:**

- Der freie Markt bewegt sich vom fragmentierten Markt in Richtung Oligopol mit wenigen Anbietern, relativ klaren Marktverhältnissen und oft optimierten, stabilen EBIT-Werten nicht selten über 20%.
- Risiken werden dabei so weit wie nur möglich minimiert oder ausgelagert. Die grössten Risiken sind heute stark schwankende Rohstoffpreise, Zinsen oder Währungen – sowie die konjunkturellen Schwankungen der Märkte. Viele Risiken lassen sich absichern oder an Dritte auslagern. Die Absicherungsgeschäfte führen allerdings zu grossen Spekulationsblasen und behindern wiederum die Realwirtschaft.
- „Optimierte Modelle“ – wie oben das Beispiel von iPhone – lagern Risiken und Fixkosten in Gegenden aus, wo sie für den Unternehmer nicht zur Belastung werden. Damit entfallen die Kosten der konjunkturellen Schwankungen.
- Die Spezialisierung der Business-Modelle führt zur Aufteilung (Zersplitterung) des geschaffenen Mehrwerts. Damit erzielt man nicht nur Skalenerträge (Economies of Scale) sondern auch eine Begrenzung der Risiken und Verantwortung.
  - Ungleichgewichte (auch soziale) führen zu staatlichen Eingriffen, welche die unternehmerischen Freiheiten einschränken. Vorschriften, welche für reife Märkte sinnvoll sein können, werden zunehmend auch global eingefordert (Global Compact). Die resultierende Compliance-Mentalität resultiert in einer Begrenzung des unternehmerischen Handlungsfreiheit und der Verantwortung.

## **I.2 Chinesische Grundsätze**

China kennt die Komplementarität von zwei sehr unterschiedlichen Systemen: Freie Marktwirtschaft und kommunistische Planwirtschaft.

Die Jahrtausende alte Lehre von Laotse und vor allem von Konfuzius sucht den Ausgleich, die Balance von Unterschiedlichem und propagiert die gesellschaftliche Harmonie und den persönlichen Gehorsam der Familie und dem Staat gegenüber. Dabei ist in kommunistischer Tradition die Solidarität innerhalb der Familie aber auch des

Staates wichtiger als das Recht des Individuums. Die zentrale Losung heisst somit „**Harmonie und Gehorsam**“. Im kommunistischen China sind Arbeiter, Bauern und Unternehmer gleichberechtigt und mindestens in den Vorstellungen der kommunistischen Partei solidarisch verbunden. Die politischen Rechte sind nicht vergleichbar mit denjenigen im Westen. Die Zentralregierung hat oft nur einen begrenzten Einfluss auf die Provinzen (Subsidiarität). Die Zusammenarbeit zwischen Partei, Regierung, Universitäten und Unternehmen ist sehr intensiv und mit westlichen Vorstellungen des freien Marktes nicht vereinbar. Die Kommunistische Partei Chinas (KPCh) legt mit Fünf-Jahresplänen die Prioritäten der Wirtschaftsentwicklung fest. Der kürzlich genehmigte Plan 2011-15 unterstützt unter anderem 167 „Flagship Enterprises“ (yangqi - Staatsunternehmen), welche die Weltmarktführerschaft in ihrem Bereich anstreben werden und entsprechend mit Ressourcen ausgestattet werden. Die derzeitigen wirtschaftlichen Erfolge führten zu massiven Handelsbilanzüberschüssen und Währungsreserven.

### **Vorgehen Chinesischer Unternehmen:**

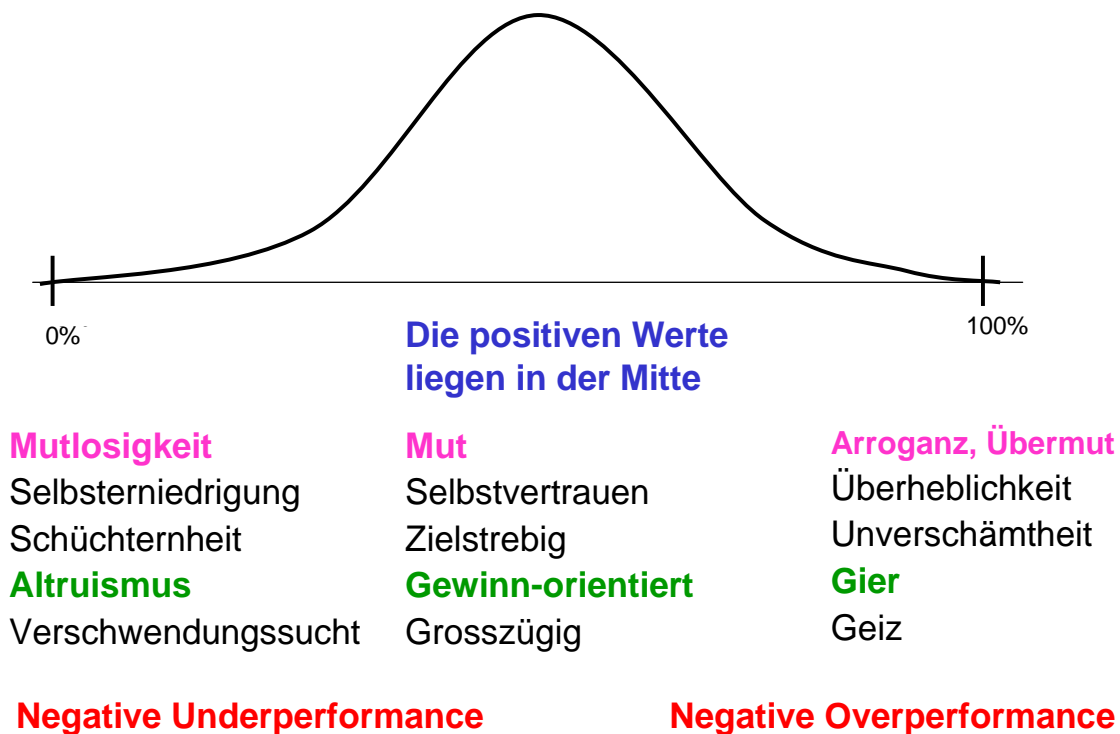
- Sowohl Staatsunternehmen wie auch private Unternehmen sind heute mit den früheren überadministrierten Unternehmen der 80er Jahre nicht mehr zu vergleichen. Ambitionierte Marktziele, unglaubliche Effizienz, geringste Kosten und hohe Prozessgeschwindigkeit bestimmen nicht selten ihr Verhalten. Die Lerngeschwindigkeit hat sich massiv erhöht und westliche Errungenschaften / Produkte werden mittels Parallel-Innovation vereinfacht, günstiger gemacht und als eigene Erfindung neu auf den Markt gebracht.
- Im Unterschied zum früheren japanischen Gebaren erobern die chinesischen Unternehmen die Welt mit Niederlassungen und Akquisitionen. In Afrika findet man sie in den verschiedensten Branchen: vom Strassenbau bis zur Geflügelfarm. Der private Fassadenbauer Yuanda aus Shengyang (Mandschurei) zum Beispiel baut die Fassade der Wohntürme des Fussballstadiums Allmend in Luzern und schickt sich an, den grössten Fassadenbauer in Europa zu kaufen.
- Der chinesische Inlandmarkt umfasst 30% - 60% des Weltmarktes. Über 55% der global verkauften Betonmenge (= global meistkonsumiertes Gut nebst Wasser) werden in China konsumiert. Unternehmerische Freiheiten, funktionierende Märkte und ein unbändiger Wille zu Leistungen und Hunger nach Wohlstand erlauben hohe Wachstumsraten – allerdings zu marginalen Gewinnen.
- Die Ressourcen „qualifizierte Arbeiter“ und „Kapital“ sind immens. Jährlich braucht es Millionen neuer Stellen, da viele Bauern (gegenwärtig noch 41% der Bevölkerung) in die Städte strömen werden. Dabei wird der Eigenversorgungsgrad bei Nahrungsmitteln weiter sinken, was China zwingt, nebst Rohstoffen wie Metalle und Erdöl vermehrt auch Nahrungsmittel zu importieren.

- China will die riesigen Umweltprobleme mit einer massiven „Nachhaltigkeits-Strategie“ lösen. 64% des Energieverbrauches ist Kohle-basiert und muss deutlich umweltgerechter werden oder ersetzt werden. Gemäss dem amerikanischen Fernsehsender CBS ist die KPCh die Institution mit dem weitaus grössten Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Welt überhaupt. Namhafte Kenner der Szene behaupten: Wenn jemand die CO2 / Global Warming Thematik lösen kann, dann werden es die Chinesen sein!

## 2. Wirtschaftsphilosophien und ihre Auswirkungen auf das Verhalten am Markt

Wir alle kennen die auf den Erkenntnissen der Aufklärung aufbauende Rechtsphilosophie, die binäre moralische Grundfrage nach Gut und Böse und Kant's Antwort mit dem kategorischen Imperativ, sowie die daraus resultierenden Rechtsnormen – bis hin zur Erklärung der Menschenrechte. Wir kennen auch die Wirtschaftsethik mit dem unschönen Beigeschmack, etwas für moralisierende Gutmenschen ohne wirtschaftlichen Erfolg zu sein.

### Normalverteilung bezüglich Management-Verhalten



Doch die Wirtschaft funktioniert nicht nach binären Kriterien – es gilt in den meisten Fällen die Gauss'sche Normalverteilung mit einem Gros der positiven Werte im Zentrum und einer Minderheit an den beiden Extremen. Schon Aristoteles suchte mit der „goldenen Mitte“ eine Balance zwischen den Extremen. Nehmen wir das Beispiel „Mut“ als wünschenswertes Management-Verhalten. Der positive Wert „Mut“ grenzt nahtlos an die negative Underperformance „Mutlosigkeit“ und an die negative Overperformance „Arroganz“ oder „Übermut“:

Die asiatischen Meister Laotse und Konfuzius lehren uns mit Yin und Yang das Leben im Widerspruch. Konkret heisst das im heutigen China: Solange sich Menschen solidarisch zur Gesellschaft verhalten, stehen ihnen viele Möglichkeiten – und letztlich auch weit mehr unternehmerische Freiheiten – offen als westlichen Unternehmern, die sich immer schärferen Formvorschriften und Compliance Regeln unterwerfen müssen.

### **Unterschiedliche Auswirkungen der beiden Philosophien am Beispiel des möglichen Markteintritts von Sika in Afrika**

Die Folgen dieser, von der philosophischen Tradition geprägt, unterschiedlichen Herangehensweise an scheinbare Gegensätze lassen sich am Beispiel eines möglichen Markteintrittes in Afrika illustrieren.

Sika hat unterschiedliche Handlungsalternativen bei der Erschliessung afrikanischer Märkte:

1. Anwendung der neuesten, umweltschonenden Technologien (mit nur sehr unbedeutendem Marktpotenzial)
2. Anwendung von alten, im Westen geächteten Technologien (mit geringem Marktpotenzial)
3. Anwendung niedrigster Qualität, welche oft im Westen aus Umweltschutzgründen bereits verboten ist (mit grossem Marktpotenzial)
4. Distribution von Produkten aller Art über einen lokalen Distributor (mit gutem Marktpotenzial – allerdings mit geteilten Gewinnen)
5. Späterer Kauf einer lokalen Firma, welche ihren bisherigen Erfolg auf fraglichen Praktiken aufgebaut hat.
6. Fernhalten vom Markt aus ethischen Gründen

Für westliche Standards ist jede der Alternativen mit grösseren Risiken verbunden. Für chinesische Unternehmen hingegen ist Afrika ein idealer, und auch aus ethischer Sicht problemloser Wachstumsmarkt: Chinesische Unternehmer können mit den Widersprüchen zwischen den Maximalforderungen des Westens und den sehr tiefen lokalen Bedürfnissen leben, ohne gegen chinesische Moralstandards oder gar Gesetze zu verstossen.



Zusammenfassend: Auch die westliche Wirtschaftsphilosophie sollte sich nicht zu eng an harten, vom Geist der Aufklärung geprägten und sich gegenseitig ausschließenden Alternativen messen müssen. Viel zielführender wäre die Orientierung an der „Goldenen Mitte“ des Aristoteles, an der Akzeptanz von Widerspruch beziehungsweise einer Balance zwischen Yin – Yang nach Laotse. Diese Zugänge wären als Richtschnur für korrektes Verhalten wesentlich besser geeignet und würden die Benachteiligung des Westens in der Auseinandersetzung der unterschiedlichen Wirtschaftssysteme überwinden. In dieser Hinsicht hätte der Westen einiges von China zu lernen.

### **3. Was bedeutet „Verantwortung“ im interkulturellen Vergleich zwischen dem Westen und China?**

#### **3.1 Globale Verantwortung**

Die Frage nach der Verantwortung des Managements (bzw. der Regierung) stellt sich im Westen (Freiheit und Verantwortung) ebenso wie in China (bei Laotse mehr als bei Konfuzius mit seiner Gehorsamsphilosophie). Was verstehen wir denn unter Verantwortung?

Wirtschaftliche und politische Verantwortung – verstanden als Fähigkeit, sein Handeln jederzeit rechtfertigen zu können – zielt zu tief: Die Rechtfertigung ist im Schadenfall zu spät und wird zum juristischen Thema des Schadenersatzes. Persönliche Rechtfertigung hat zudem die latente Gefahr des Selbstbetruges.

Verantwortung muss proaktiver verstanden werden – zum Beispiel im Sinne einer ökonomischen Interpretation eines „**situativen Imperatives**“ in Anlehnung an Kant:

**Verantwortung = zeitgerechte Zielerreichung ohne übermäßige situative Nebenwirkungen**

Wichtigster Teil dieser Definition dürfte allerdings die Wahrnehmung der Verantwortung bei der Zielfestlegung sein. In guten Zeiten haben wir mit dem beidseitig wahrnehmbaren Wohlstandstreben diesbezüglich keine Probleme.

Manager wie Politiker stehen vor der Aufgabe, beschränkte Ressourcen zuzuteilen.

Schwieriger wird es deshalb in anspruchsvollem Umfeld mit Staatsverschuldung, Grenzen des Wachstums, konjunkturellen Einbrüchen, Krieg...

Solidaritäts-erprobte Staaten und Unternehmen haben es in solchen Kontexten einfacher und können höhere Ziele anstreben. Juristische und politische Gesellschaften mit einem funktionierenden „Contrat Social“ aller Beteiligten, aber auch Diktaturen mit einem hohen Harmonieverhalten ihrer Untertanen bleiben handlungsfähig. Es

muss die Aufgabe der Führungsschichten sein und bleiben, umfassende Verantwortung wahrzunehmen.

Dies dürfte allerdings der chinesischen Führung mit der Tradition der Komplementarität – um nicht zu sagen der Widerspruchsgesellschaft – mit dem Fokus auf Harmonie und Gehorsam einfacher gelingen, als der westlichen Gesellschaft mit ihrem Fokus auf individuelle Freiheit und Wohlstand.

### **3.2 Zielunterschiede zwischen dem Westen und China**

Trotz der Tatsache, dass sich inzwischen westliche Unternehmen in grosser Zahl in China engagieren und auch chinesische Unternehmen zusehends im Westen Fuss fassen, kann man eine erhebliche Differenz bei den politischen und wirtschaftlichen Zielen Chinas und des Westens feststellen:

#### **China**

- will wirtschaftliche Dominanz (Arbeitsplatzbeschaffung)
- will Marktanteilsprozente
- will Forschungsdominanz
- will Nachhaltigkeit aus Überlebenszwang
- will economies of scale
- Staatsbetriebe ohne Gewinne
- Solidarität und Hunger stillen

#### **Westen**

- will Wohlstandssteigerung (Sicherung der Sozialsysteme)
- will Gewinnprozente
- will Ergebnissicherung
- will Nachhaltigkeit als Wohlstandssteigerung
- will Arbeitsplatzerhaltung
- EBIT Ziel > 10%
- Individualismus und Ästhetik

Bei diesen Zielunterschieden sind unterschiedliche Entwicklungen im Westen im Vergleich zu China zu erwarten.

### **3.3 Was ist aus dieser Zieldiskrepanz zu erwarten?**

China wird mit den 167 Flagship Enterprises die wirtschaftliche Eroberung der jeweiligen Märkte anstreben. Geschwindigkeit, Economies of Scale und Leistungswille werden darüber entscheiden, wer die chinesischen Märkte und darüber hinaus die globalen Märkte erobert. Die KPCh und die Regierung Chinas werden mit allen verfügbaren Ressourcen den Durchbruch ihrer Staatsunternehmen unterstützen. Probleme wie Umweltschutz, Energieversorgung, Nahrungsmittelversorgung usw. werden durch die Zentralregierung zielgerichtet bearbeitet, auch wenn nicht überall rasche Erfolge zu erwarten sind und die Provinzen weiterhin zentrale Beschlüsse nur zögerlich umsetzen. Die bisherigen Erfolge der Wirtschafts- und Sozialpolitik lassen aber vermuten, dass viele der ehrgeizigen Ziele durchaus erreicht werden könnten.

Trotzdem kann nicht davon ausgegangen werden, dass China weiterhin das Billigstlohnland mit voller Flexibilität der Arbeitskräfte bleiben wird. Die Saläre werden steigen und damit die Lebensqualität der Menschen. Ob die globale Ressourcenverknappung durch chinesische Initiativen gelöst wird, kann man nicht beurteilen – einer starken, auf solidarischen Grundsätzen basierenden Führung ist dies eher zuzutrauen, als den vielen bankrotten und kaum noch handlungsfähigen Regierungen des Westens.

Wenn auch der Westen in einigen Bereichen von China stark gefordert werden wird, sind doch seine Chancen nach wie vor intakt:

China wird zwar mit Massenprodukten und Teifpreislösungen mit hohen Volumen dominieren, selbst wenn in den Produkten ein hoher Fertigungsanteil enthalten ist. Das trifft insbesondere dann zu, wenn die Produkte einfach zu transportieren sind. Ganz ähnlich ist die Erschliessung von Afrika mit Strassen und Schienen zu interpretieren, wo China aktuell führend ist. China wird ferner zum Powerhouse der globalen Forschung werden und in den Fokus-Bereichen der erwähnten 167 Flagship Enterprises den Erfolg sicherstellen.

Der Westen wird hingegen in all jenen Produkten vorne bleiben, bei denen Ästhetik und Design entscheidend sind. Dazu gehören Mode, Uhren, Ferien, Gesundheit, Kultur, Lebensmittel, generell Luxus etc. Ferner werden starke und traditionelle West-Marken zu den Gewinnern zählen. Selbst bei den Fahrzeugen werden die Premium Labels in China Bestand haben, soweit sie die lokalen Umweltvorschriften erfüllen werden. Insbesondere die Schweiz wird auch weiterhin bei Nischenprodukten wenig Konkurrenz aus China zu befürchten haben.

### **3.4 Lösungsansätze für den Westen**

Westliche Firmen werden sich folgende Fragen stellen müssen:

1. Welche Technologien exportieren wir nach China bzw. fertigen wir in China und setzen sie damit der Gefahr der Parallel-Innovation aus?
2. Erlauben wir den Ausverkauf westlichen Firmenpotentials an China?
3. Mit welchem überarbeiteten Produktsortiment hat der Westen eine Chance gegenüber den chinesischen Konkurrenten?
4. Welches sind die Business-Prinzipien, welche in den neuen Zielmärkten Asien und Afrika gelten sollen?
5. Welches sind die Anpassungen, welche wir in unseren Heimmärkten vornehmen müssen, um gegenüber den neuen Herausforderungen aus China bestehen zu können?

Global operierende Unternehmen können heute keine Business Strategien mehr entwickeln und umsetzen, ohne einen verantwortungsvollen Umgang mit China mit einzubeziehen. Die Herausforderungen werden bedeutend, aber es stehen uns – im Kontext von Freiheit und Verantwortung – viele Möglichkeiten offen.

Nun aber noch zur Frage, was in diesem Umfeld von Finanz-Dienstleistern erwartet werden darf und muss.

## **4. Schlussfolgerungen: Erwartungen an Finanz-Dienst-Leister im Umfeld der Herausforderungen aus China**

### **4.1 Spekulation**

Schwankungen der Rohstoffe, Währungen, Zinsen, Konjunktur usw. sind für die Realwirtschaft etwa gleich schädlich wie der Wasserstand eines Flusses, der bei jedem grösseren Gewitter über die Ufer steigt. Unsere Konkurrenten in China haben Planungsbehörden, welche derartige Schwankungen in der Regel mit Erfolg in Grenzen halten können. Es wäre schon sehr viel erreicht, wenn die künstlich hervorgerufenen Spekulationsblasen der Finanz-Wirtschaft reduziert werden könnten – indem beispielsweise spekulative Transaktionen zwingend mit einem „Underlying Business“, mit einer realwirtschaftlichen Transaktion verbunden werden müssten.

### **4.2 Verantwortung**

So lange Finanz-Dienstleister ihre Aufgabe als Dienstleister verstehen, sind die von ihnen ausgehenden Risiken auf die Professionalität ihrer Dienstleistungsarbeit und auf das Ausfall-Risiko der Gegenparteien beschränkt. Werden sie aber selber zur Gegenpartei, übernehmen sie eigene Risiken und damit Verantwortung. Das kann man aus Sicht der Realwirtschaft nicht grundsätzlich in Frage stellen. Wenn es aber schief geht – was offensichtlich immer wieder der Fall ist – so kann nicht die Allgemeinheit nur deshalb dafür gerade stehen, weil zu viele Marktteilnehmer geschädigt würden. Marode Banken müssen in den Konkurs gehen – was in Island und Irland geschehen ist, ist für realwirtschaftlich produzierende Marktteilnehmer nicht akzeptabel.

### **4.3 Wer Ziele setzt, übernimmt Verantwortung**

Die aktuellen Bestrebungen wollen den Aktionären mehr Rechte geben. Angesichts der Tatsache, dass sich immer mehr Aktionäre nicht als Anlage-Investoren, sondern als kurzfristig optimierende Finanz-Investoren verhalten, ist diese Entwicklung nicht

nur begrüßenswert. Mit kurzfristigen Renditezielen werden sie auf Unternehmens-Strategien Einfluss nehmen, was zum endgültigen „Ausverkauf“ von Firmen führen könnte. Auch hier haben es die 167 Flagship Enterprises in China wesentlich einfacher, stehen ihnen nicht nur Banken und Universitäten, sondern auch die Regierung und die Partei zur Seite.

#### **4.4 Schlussgedanken**

Seit Jahrhunderten beobachten Philosophen die Extreme des menschlichen Verhaltens in beide Richtungen: zum Guten und zum Schlechten. Bei den heute möglichen Konsequenzen menschlichen Verhaltens ist es denkbar, dass wir die Verantwortungsfähigkeiten der Menschen überfordern. Dieser Beitrag schliesst deshalb zuspitzend und bewusst provokativ mit einem Plädoyer für ein kritisches, nicht allzu positives Menschenbild. Dazu ein Zitat aus Dostojewskij's „Die Brüder Karamasow“:

**„Ich schwöre, der Mensch ist schlechter und niedriger geschaffen, als du von ihm dachtest“<sup>3</sup>**

#### **Disclaimer**

Dieser Beitrag enthält sehr positive Beurteilungen gegenüber China.

Der Autor sieht dabei keinen Widerspruch, gleichzeitig China für gute Lösungen zu loben, wie auch aus Überzeugung die China kritisierenden Organisationen „Human Rights Watch“ und „Transparency International“ zu unterstützen und zu versuchen, nach deren Grundsätzen zu leben.

---

<sup>3</sup> F. Dostojewskij, Die Brüder Karamasow, aus „Der Grossinquisitor“, Fischer, S. 74

# Übersicht Referenten



**Karl Reichmuth**

VR-Präsident Reichmuth & Co., Luzern

Management-Ausbildungen an internationalen Business Schools, u.a. INSEAD und Harvard. Internationale Bank-Karriere bei der Credit Suisse. Mitglied der Geschäftsleitung der Luzerner Kantonalbank. Seit 1996 unbeschränkt haftender Gesellschafter und Verwaltungsratspräsident von Reichmuth & Co.



**Prof. Paul H. Dembinski**

Director Observatoire de la Finance, Genf

Geboren und aufgewachsen in Polen, Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Politikwissenschaften in Polen, in der Schweiz, in Kamerun und in Grossbritannien (Oxford). Gründer und Direktor der Stiftung Observatoire de la Finance in Genf. Professor für Strategie und internationalen Wettbewerb an der Universität Fribourg



**Ernst Bärtschi**

CEO Sika Group AG, Baar

Studium an der Universität St. Gallen (HSG). Verschiedene Management-Funktionen bei Nestlé und Schindler, zuletzt und vor dem Wechsel zu Sika als CFO. Seit 2002 bei Sika, zunächst als CFO, seit 2005 als CEO.



**Dr. Christoph Weber-Berg**

Leiter des Center for Corporate Social Responsibility an der HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich; Fellow im Forschungskolleg 2010-2011 des Zentrum Religion-Wirtschaft-Politik an der Universität Basel

Abschlüsse in Theologie (Dr. theol., Universität Zürich) sowie Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Nonprofit Management (E MBA, Universität Fribourg), 7 Jahre Tätigkeit als Gemeindepfarrer in Gwatt/Thun und Lenzburg



**PD Dr. Stephan Wirz**

Privatdozent, Lehr- und Forschungsbeauftragter am Zentrum Religion-Wirtschaft-Politik der Universitäten Luzern, Basel, Zürich; Leitung Bereich Wirtschaft-Arbeit an der Paulus-Akademie Zürich

Studium der Theologie (Dr. theol.) und der Politischen Wissenschaften Universität München (dipl. sc. pol. Univ.), Habilitation an der Universität Luzern; 10 Jahre Tätigkeiten in Privatwirtschaft (Credit Suisse, ABB Schweiz)

## Unsere bisherigen Publikationen VCU CH / G&W:

### 70. Finanzen im Dienst von Wirtschaft und Gesellschaft

Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 14. Mai 2011 gehalten wurden, Dr. Christoph Weber-Berg, PD Dr. Stephan Wirz

69. **Leben die Alten auf Kosten der Jungen?** Gekürzte Form der Vorträge, welche an der Tagung vom 18. September 2010 gehalten wurden, PD Dr. Stephan Wirz, Dr. Christoph Weber-Berg

68. **Kampf der Kulturen im Unternehmen?** Ein Résumé der Tagung vom 17.09.2009, Stephan Wirz / Hilmar Gernet (Hrsg.) (April 2010)

67. **Jean Calvin (1509 – 1564). Reformator und Wirtschaftsethiker.** Von Ph. Dr. Prof. h.c. Eduard Wildbolz (Dezember 2009)

66. **Das Kreuz mit der Leistungsgesellschaft.** Ein Résumé der Tagung vom September 2008 in der Paulus-Akademie Zürich (April 2009)

65. **Von der unheimlichen zur un-heimlichen Parteifinanzierung in der Schweiz.** Von Hilmar Gernet, Direktor für Politik & Gesellschaft bei Raiffeisen Schweiz (November 2008)

64. **Theologischer Disput um die Reform des Sozialstaates.** Von Stephan Wirz, Privatdozent für Theologische Ethik, Universität Luzern, Studienleiter Paulus-Akademie, Zürich (Januar 2008)

63. **Wasser und Landwirtschaft.** Von Stefan Tangermann, Direktor für Handel und Landwirtschaft OECD (Juli 2007)

62. **Überforderte Invalidenversicherung?** Von lic. iur. Andreas Dummermuth; Master of Public Administration (IDHEAP), Direktor der Ausgleichskasse / IV-Stelle Nidwalden, Präsident der IV-Stellen Konferenz (November 2006)

61. **Geld und Macht im Spannungsfeld ethischer Entscheidungen.** Von Dr. rer. pol. Toni Föllmi, ehem. Direktor der Schweizerischen Nationalbank (SNB) (Mai 2006)

60. **Die Arbeitsmarktlage in der Schweiz.** Von George Sheldon, Leiter Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomik (FAI) Universität Basel (Februar 2006)

59. **Eigenverantwortung im Sozialstaat.** Von Dr. h.c. Franz Marty, Schwyz (Oktober 2005)

58. **Christliche Werte, Hippokrates und Unternehmensethik.** Dr. theol. Christoph Weber-Berg, Prof. Dr. Otfried Höffe (August 2004)

57. **Schweiz: Wohin geht die Reise?** Interview von Urs C. Reinhardt, Dr. Eduard Wildbolz und Prof. Dr. Franz Jaeger, St. Gallen. Nachwort von P. Dr. Albert Ziegler, Zürich (Mai 2004)

56. **Globalisierung - Chance für alle.** (Dezember 2003)

55. **Vertrauen schaffen.** Beiträge von P. Dr. Albert Ziegler, Dr. Helmut O. Maucher, Dr. Beat Kappeler, Fritz Blaser und Elisabeth Schirmer-Mosset (Oktober 2003)

54. **Zuverlässig und umweltfreundlich.** Kernenergie: die Energie von Heute (März 2003, *vergriffen*)\*

53. **Gesundheitswesen wie weiter?** Diskussionsvoten von Rechtsanwalt Moritz Arnet, Prof. Dr. Thierry Carrel und P. Dr. Albert Ziegler (Dezember 2002)

52. **Das World Economic Forum (WEF) vor Menschheitsfragen.** Ein Projekt und seine Widersacher: Von Dr. Eduard Wildbolz, Urs C. Reinhardt, Prof. Dr. Klaus Schwab und Nationalrätin Pia Holenstein (November 2002)

Das vollständige Verzeichnis finden Sie unter [www.vcu.ch](http://www.vcu.ch).

\* *vergriffene Publikationen (Archiv)*

**Bezug und Bestellungen: Verein Christlicher Unternehmer Schweiz, Geschäftsstelle, Allmeindstrasse 11, Postfach 262, 8716 Schmerikon, Tel. 055 286 14 80, Fax 055 286 14 81, Email: [info@vcu.ch](mailto:info@vcu.ch)**

