

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 88 (2008)  
**Heft:** 960

**Rubrik:** Dossier : das Unbehagen im globalen Kapitalismus

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 09.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

- (1) Globaler Kapitalismus – lokales Selbstverständnis
- (2) Die falsche Angst vor dem Kapitalismus
- (3) Warum Globalisierung Vielfalt schafft
- (4) Der Nutzen des Marktes für die Moral
- (5) Schmerzhafte Lernprozesse im globalen Finanzsystem
- (6) «So entstehen Illusionen»
- (7) Vertrauen ist das höchste Kapital
- (8) Ohne «Superdemokratie» kein «Superkapitalismus»

# Das Unbehagen im globalen Kapitalismus

Unter welchen Umständen könnte es uns allen besser gehen, durch welche politischen und wirtschaftlichen Systeme könnte Wohlergehen und Wohlstand aller gehoben werden? Das ist der Kern, um den sich die meisten politischen Diskussionen drehen. Die Frage ist knapp formuliert, doch das heißtt nicht, dass die Antwort ebenfalls knapp sein könnte. Es genügt nicht, die schon so oft wiederholten Mythen und Schlagworte aufzubieten. Häufig ist freilich gerade dies der Fall, in den Medien wie auf der Theaterbühne, am Stammtisch wie beim Fernsehtalk: die «Gier nach Profit», der «Blick auf den Aktienindex», die «Arroganz der da oben» bestimme die Welt, so ist allerorts zu hören. Weiterführende Diskussionen werden oft schon in dem Moment im Kern erstickt, in dem Begriffe wie «Kapitalismus» oder «Globalisierung» in den Mund genommen werden, und das heißtt: sehr früh.

Dass der Kapitalismus vielen als ein Sammelbegriff für alles Schlechte dient, hat Wurzeln bis weit zurück in die Geschichte. Augustinus verurteilte in der Spätantike die Begierde nach Geld und Besitz als eine der drei Todsünden des Menschen. Noch im Mittelalter war die Rolle der Kaufleute zwiespältig: sie wurden einerseits

bewundert, weil sie die Schranken der feudalen Standesgesellschaft durchbrachen und individuelle Freiheit lebten, anderseits wurden sie als Wucherer verachtet, weil sie oft auch mit Kapital handelten und im Zinsgeschäft tätig waren. Die negativen geschichtlichen Konnotationen von «Todsünde» und «Wucher» überwiegen leider bis heute, wenn der Begriff des «Kapitalismus» ins Spiel kommt.

«Kapitalismus» im Titel trägt auch das Thema des diesjährigen 38. St. Gallen-Symposiums: «Global Capitalism – Local Values», das sich mit den engen und hochkomplexen Beziehungen zwischen lokalen Strukturen und der globalen kapitalistischen Ordnung beschäftigt. Wir haben dies zum Anlass genommen, in Zusammenarbeit mit der St. Galler Stiftung für Internationale Studien eine Reihe von Autoren dazu einzuladen, jenseits von Mythen und Schlagworten zu erläutern, auf welche Weise Kapitalismus, Wohlergehen und Wohlstand voneinander abhängig sind und eine Einheit bilden.

*Suzann-Viola Renninger*

Zu selten gelingt es Akteuren in Politik und Wirtschaft, Grundsatzdebatten mit einem Blick auf globale Entwicklungen zu führen. In einer offenen und dynamischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung müsste aber gerade dies selbstverständlich sein.

## (1) Globaler Kapitalismus – lokales Selbstverständnis

Adrian Ackeret & Johannes Berchtold

Deutschland und die Vereinigten Staaten scheinen mit der Kritik am Kapitalismus wieder eine gemeinsame, wenngleich höchst irritierende Sprache gefunden zu haben. Der Vorwahlkampf zwingt zu patriotischen Bekenntnissen und Beschwörungen wirtschaftlicher Eigenständigkeit zu einem Zeitpunkt, da der amerikanischen Wirtschaft der Boden unter den Füßen wegzubrechen droht. Deutschland wiederum scheint den Reformmut der Ära Schröder nie richtig verdaut zu haben und schlingert konzeptlos zurück in ein paternalistisches Staatsverständnis, demzufolge die Bürger gegen alles vermeintliche Ungemach dieser Welt in Schutz zu nehmen seien. Die Vereinigten Staaten tun sich schwer mit den Begleiterscheinungen des globalen Kapitalismus, in Deutschland frischt der Wind gegen den Kapitalismus als solchen auf.

Seit dem 19. Jahrhundert stets Nutzniesser der globalen Expansion des Personen-, Kapital- und Warenverkehrs, sehen sich Europa und Nordamerika heute an einem Wendepunkt. Als wichtigste Volkswirtschaften der Welt vermögen sie zwar noch immer, die Weltwirtschaft insgesamt zu beeinflussen. Doch hinter der zelebrierten Stärke verbirgt sich grundlegende Verunsicherung über die sich abzeichnende Schwerpunktverlagerung in der Weltwirtschaft. Die Fähigkeit und der politische Wille jedenfalls, das eigene Land in der globalen Wirtschaft optimal zu positionieren, sind kaum entwickelt. Die deutschen Arbeitsmarkt- und Sozialreformen werden schrittweise rückgängig gemacht, da sie liebgewordene Vorstellungen vom Wert der Arbeit, von Leistungsbereitschaft und von Rechten der Erwerbstätigen in Frage stel-

len. Dieser Reflex, die Dynamik des Kapitalismus einzig als Bedrohung der vertrauten Lebenswelt wahrzunehmen, zeigt, wie schlecht Politik und Gesellschaft auf die Beschleunigung der Lebensverhältnisse eingestellt sind. Für viele Menschen scheint ein Mass an Unsicherheit erreicht, das an das Grundvertrauen röhrt, dass eine dynamische Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung zum Nutzen aller sein kann.

Mit dem pauschalen Argument, sich den Zwängen der globalen Märkte beugen zu müssen, hat die Wirtschaft und teilweise auch die Politik fahrlässig zu diesem Vertrauensschwund gegenüber dem kapitalistischen Modell beige tragen. Denn damit wurde die entscheidende Debatte geradewegs umgangen: Globalisierung in all ihren Dimensionen ist von grundlegend politischem und historischen Gehalt. Die Unterlassung, Lebensverhältnisse grundsätzlich als formbar zu begreifen, wirkt sich zunehmend fatal aus. Eine solchermassen ahistorische und apolitische Globalisierungsdiskussion löst Werte und Strukturen aus dem spezifischen Zusammenhang ihrer Entstehung und Veränderung und stellt sie als unverrückbare Rückfallpositionen dar. Eine Standortbestimmung im globalen Kapitalismus kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn lokale Wertvorstellungen auch als gestaltbar und entwicklungsfähig begriffen werden.

Gleiches gilt auch für die Positionierung von Europa und Nordamerika – und in gewissem Sinne auch von Japan – in der Welt. Der verbreitete Eindruck im Westen, der globale Kapitalismus weise Volkswirtschaften, Regionen und Branchen bestimmte Rollen zu und dränge die Politik in einen einzig auf Reaktion eingestellten Modus, zeigt, in welchen Anfängen die Auseinandersetzung mit der eigenen Position im Rahmen der Globalisierung noch immer steckt. Besonders entlarvend, da besonders selbstgerecht, ist die Diskussion über Volkswirtschaften, denen es gelungen ist, von der Dynamisierung der vergangenen Jahre zu profitieren. Anstatt sich vom Selbstbewusstsein inspirieren zu lassen, mit dem diese Länder der weltwirtschaftlichen Entwicklung ihr Gepräge aufdrücken, werden diese als Bedrohung wahrgenommen. Nichts wäre jedoch unangemessener, als mit Protektionismus zu reagieren. Europa und Nordamerika würden Gefahr laufen, ihren Einfluss vorab darauf zu verwenden, sich selbst von den Zentren zukünftiger Dynamik auszuschliessen – Zentren, die ironischerweise aus einer von Europa und Nordamerika geschaffenen globalen Wirtschaft entstanden sind.

ADRIAN ACKERET, geboren 1980, und JOHANNES BERCHTOLD, geboren 1974, sind Mitarbeiter der St. Galler Stiftung für Internationale Studien und in dieser Funktion mitverantwortlich für die inhaltliche und organisatorische Gestaltung des St. Gallen Symposiums ([www.stgallen-symposium.org](http://www.stgallen-symposium.org)).

Die Freiheit als Voraussetzung, die Legitimität des privaten Eigentums als Folge, begleitet von Verantwortung, fairem und moralischem Verhalten.

Der Kapitalismus und nicht das öffentliche System schützt vor Ausbeutung und vor der Willkür der Macht.

## (2) Die falsche Angst vor dem Kapitalismus

Pascal Salin

Der Kapitalismus wird traditionell als das System des Privateigentums an den Produktionsmitteln definiert. Korrekter wäre jedoch: als ein System gesetzlich verankerter, legitimer Eigentumsrechte, die zudem alle Güter und nicht bloss die Produktionsmittel umfassen. Es genügt allerdings nicht zu deklarieren, die Güter seien Gegenstand privaten Eigentums. Denn eine Diktatur führt im allgemeinen zur Zuteilung von Privilegien an eine herrschende Klasse, deren Mitglieder auf diese Weise zu Inhabern von Privateigentumsrechten werden. Dies war der Fall unter den kommunistischen Regimes und ist es noch immer in den Nomenklatursystemen. Von Bedeutung ist dabei, dass diese Rechte willkürlich, unter Einsatz von Gewalt gewährt werden; an einer Rechtsphilosophie gemessen, die auf Freiheit und nicht auf Zwang aufbaut, sind sie somit nicht legitim. Damit aber die Eigentumsrechte zu ihrem vollen Sinn finden, bedarf es zusätzlich der Vertragsfreiheit, das heißt der Freiheit, die Dinge zu tauschen, die man legitimerweise besitzt.

Da der Kapitalismus auf legitimen Eigentumsrechten aufbaut, ist er dem Wesen nach moralisch; er ist sogar das einzige Gesellschaftssystem mit unbestreitbar moralischer Grundlage. Und da er moralisch ist, ist er effizient. Nun wäre

wohl zu präzisieren, was denn die Legitimität der Eigentumsrechte begründet; hierzu bedarf es des Begriffs der Freiheit. Von einem Menschen zu sagen, er sei frei, bedeutet, er sei sein eigener Herr, er handle nicht unter fremdem Zwang – er befindet sich somit nicht in einem Zustand der Sklaverei. Aber es wäre widersinnig sagen zu wollen, ein Mensch sei frei, ohne dass ihm gleichzeitig das Eigentum an den Früchten seiner Tätigkeiten zugestanden würde. Es ist augenscheinlich, dass alle menschlichen Reichtümer von Menschen erst geschaffen werden mussten; sie sind ihnen nicht gratis, ohne Anstrengung – sozusagen vom Himmel herunter – zugefallen. Alles, was der Mensch nutzt, ist das Resultat schöpferischer Betätigung – im besonderen des Gebrauchs der Vernunft. So ist denn der aus einem schöpferischen Akt hervorgegangene Besitz als legitim zu erachten: legitimer Eigentümer ist, wer ein Gut geschaffen hat. Es steht ihm danach frei, dieses selbst zu verwenden oder es zu verschenken, zu vererben oder zu vermieten.

Der Gedanke, das Eigentumsrecht habe seinen Ursprung in einem schöpferischen Akt, wurzelt zutiefst in der westlichen Philosophie und Praxis. So unterstrich John Locke, der Mensch könne nur in dem Masse Anspruch auf das Eigentum von Grund und Boden erheben, wie er aus diesem durch eigene Anstrengung Ressourcen hervorgebracht habe. In der Praxis hat die Rechtsprechung häufig das Recht des Erstbesitzers anerkannt; denn der Erstbesitzer ist derjenige, der einem Gut seinen Wert verliehen und damit in gewisser Weise diesem Gut zur Existenz verholfen hat. So gesehen ist es daher unsinnig, von «Verteilung des Nationaleinkommens» zu sprechen. «Verteilung der Ressourcen» ist in der Tat nur insofern legitim, als sie von deren legitimen Eigentümern vorgenommen wird. Nun gibt es aber kein Nationaleinkommen, das legitimerweise der Nation gehören würde und deshalb zur Verteilung stünde.

Festlegung und Sicherstellung der legitimen Eigentumsrechte bilden die Grundlage einer freien Gesellschaft, die auf in sich schlüssige Art funktioniert. Wenn jeder die Rechte all der anderen respektiert, kann es in der Tat keine Konflikte bei der Zuteilung der Güter geben. Eine rein kapitalistische Gesellschaft ist deshalb notwendigerweise friedlich. Die Ethik, die dem Kapitalismus zugrunde liegt, ist eine universale Ethik in dem Sinne, als die moralischen Prinzipien, die sie auszeichnen, untereinander nicht in Konflikt geraten können. Im

Gegensatz dazu hat in einer kollektivistisch inspirierten Gesellschaft jedes ihrer Mitglieder eine andere Ansicht darüber, wie die ideale «Verteilung» der Reichtümer beschaffen zu sein habe. Diese unterschiedlichen Überzeugungen sind gezwungenermassen unvereinbar. Soziale Schiedsverfahren ermöglichen es dann einigen davon, sich gegen die anderen durchzusetzen, sei es durch die Anwendung von Zwang, oder über eine Abstimmungsmehrheit mit der Folge, dass Minderheitsrechte missachtet werden. Aus diesem Grunde – und im Unterschied zu dem, was vielfach behauptet wird – gibt es keinen «wilden» Kapitalismus; er beruht im Gegenteil auf dem Respekt vor den Rechten jedes einzelnen – im Gegensatz zum Staat, der gezwungenermassen «wild» ist, da er einzelne Visionen, einzelne Interessen über andere stellt.

Man trifft häufig die Ansicht, die Produktion zeichne sich durch das Phänomen der Skalenvorteile in der Weise aus, dass grosse Firmen effizienter seien als kleine oder mittlere, weshalb der Kapitalismus, insofern als er «effizient» ist, zu Konzentrationserscheinungen führe, wie ja auch von Karl Marx vorausgesagt. Nun, dies ist völlig falsch. Nehmen wir eine Wirtschaft wie diejenige der USA. Sie bezieht den allergrössten Teil ihrer Dynamik (und ihrer Fähigkeit, Arbeitsplätze zu schaffen) nicht aus dem, was als erstes in die Augen springt: den Grossbetrieben, sondern vielmehr von den Zehntausenden kleiner Firmen, die jedes Jahr entstehen. Und das ist nicht schwer zu begreifen. Während es zwar bei gewissen Arbeitsabläufen technische Skaleneffekte gibt (etwa durch den Einsatz von Produktionsketten hoher Kapazität), unterliegt der Grossbetrieb auf der anderen Seite der Gefahr dessen, was man als «negative Skaleneffekte» bezeichnen könnte. Denn die Koordination der Tätigkeiten

Tausender von Männern und Frauen ist keine einfache Sache, und es ist fast ein Wunder, dass es Grossbetriebe überhaupt gibt. In Wirklichkeit ist ihre Existenz oftmals an die Wirtschaftspolitik geknüpft. Der Staat richtet Subventionen an die Grossbetriebe aus, da sie einflussreicher und fürs Lobbying besser gerüstet sind als die kleinen. Er gewährt Zollvorteile und versucht, «Landesmeister» aufzubauen. In diesem Zusammenhang ist es bezeichnend, dass Riesenfirmen ganz besonders in kommunistischen Wirtschaften entstanden sind.

Dagegen stellt man fest, dass Grossbetriebe nicht zu den innovativsten gehören, eben weil ihnen eine Tendenz zur Bürokratie innewohnt. Auch schaffen sie nicht besonders viele Arbeitsplätze; denn sie stehen oft in einer Phase der Reife oder sogar Sättigung. Die wahre kapitalistische Unternehmung ist nicht diejenige, die dank Protektionismus und Staatssubventionen überlebt, sondern diejenige, die in den Händen eines innovativen, risikofreudigen Unternehmers liegt, der auf die Marktanforderungen zu reagieren weiß und neue Produktionsverfahren ausprobiert. Der resultierende Gewinn ist der Lohn seiner Anstrengungen, unterliegt aber auch seinerseits dem Risiko. Doch auf jeden Fall ist er Ausdruck der Legitimität des Kapitalismus: der innovative Unternehmer ist ein Schöpfer, dem eine Rendite zufließt, in dem Masse, wie er seine Produktion zu optimieren und wie er besser als andere auf die tatsächlichen Bedürfnisse seiner Kunden zu reagieren weiß.

Wenn man wirtschaftliche und soziale Probleme rigoros analysiert, entdeckt man im allgemeinen, dass ihr Ursprung in *mangelndem* Kapitalismus liegt und dass eine Rückkehr zum Kapitalismus – also eine Klarstellung der genauen und legitimen Eigentumsrechte – die beste Lö-

((( **rebell.tv** )))

neu mit multimedia-magazin: <http://rebell.tv>

sung bringt. Verständlicherweise; denn Anerkennung der Eigentumsrechte ist die Voraussetzung der Verantwortung. Nehmen wir zum Beispiel die Umweltprobleme. Die Medien hämmern uns bis zur Bewusstlosigkeit ein, der amazonische Regenwald stelle die «Lunge der Menschheit» dar, werde dabei aber zunehmend vernichtet durch Kapitalisten, die nur an ihren eigenen Profit dächten, auf Kosten der gesamten Menschheit!

Das Trommelfeuer impliziert natürlich den Ruf nach Begrenzung solch üblen Tuns durch restriktive Vorschriften. Vergessen geht dabei lediglich, dass der Regenwald im Amazonasbekken nicht diesen angeblichen kapitalistischen Zerstörern gehört, sondern dem brasilianischen Staat. Dieser ist es, der Nutzungsbewilligungen an interessierte Unternehmen erteilt, die dementsprechend zwar im Genuss zeitlich beschränkter Konzessionen, aber nicht unbeschränkter Eigentumsrechte stehen. Und das Resultat? Offensichtlich besteht das Interesse jedes Konzessionärs darin, den Wald im beschränkten zeitlichen Rahmen seiner Konzession möglichst profitabel zu nutzen, das heißt ihn abzuholzen, nicht aber, ihn zu unterhalten und auch wieder aufzuforsten.

Ein richtiger kapitalistischer Eigentümer dagegen sähe seinen Vorteil darin, Bäume nicht nur zu fällen, sondern auch wieder anzupflanzen, um dadurch den Wert seines Besitzes langfristig zu erhalten oder zu mehren. Beim Betrachten einer Karte aller Wälder der Welt stellt man frappiert fest, dass die Waldfläche in den Ländern und Regionen schwindet, in denen die Wälder in der öffentlichen Hand sind, und dort zunimmt, wo sie im Privateigentum liegen. Es ist also sehr klar ein Mangel und nicht ein Zuviel an Kapitalismus, was an der Beseitigung der Tropenwälder schuld ist.

Wenden wir uns nun einem völlig anderen Beispiel zu, einem aus der Wirtschaftspolitik. Man wird nicht müde zu behaupten, der Kapitalismus sei grundlegend instabil, und es sei eine der Hauptaufgaben des Staates, die wirtschaftliche Stabilität sicherzustellen. Es handle sich dabei um ein «öffentliches Gut», zu dessen Wahrung der Markt unfähig sei. Wenn wir die Geschichte zu Rate ziehen und versuchen, mit Hilfe der Vernunft aus ihr Folgerungen zu gewinnen, dann wird deutlich, dass die Menschheit in ihrer gesamten Geschichte nie so viel Inflation, Wirtschafts- und Währungskrisen gekannt hat, wie im 20. Jahrhundert. Gleichzeitig zeichnet sich ausgerechnet dieses Jahrhundert dadurch aus,

dass in seinem Verlauf die Währungen und das Geld überall durch den Staat verwaltet wurden – unter dem Vorwand der Stabilisierung.

Nun, die Staaten waren eben auf die Geldschöpfung als eine Quelle zur – anscheinend – schmerzlosen Finanzierung der öffentlichen Ausgaben verfallen. In der Geschichte des Geldes allerdings war es früher anders. Als das Geld durch die Banken ausgegeben wurde, garantierten diese seine Konvertibilität (etwa in Gold), und sie versprachen den Inhabern ihrer Banknoten, diese auf ihren Wunsch gegen das Gold einzutauschen, das sie verkörperten. Als Eigentümer trug der Bankier die Verantwortung. Er wusste, sollte er zuviel Noten ausgeben gegenüber den ihnen zugrundeliegenden Goldreserven und würden irgendwann zu viele Banknotenbesitzer Rückzahlung ihrer Noten in Gold verlangen, würde er bankrott gehen – was einer staatlichen Zentralbank natürlich nicht passieren kann. Aus diesem Grund ist ein Geldsystem, das auf kapitalistischen – und daher verantwortlichen – Ban-

Die Waldfläche schwindet in den Ländern und Regionen, in denen die Wälder in der öffentlichen Hand sind, und nimmt dort zu, wo sie im Privateigentum liegen.

kiers beruht, nicht inflationär und produziert keine Finanzkrisen.

Diese Disziplin der Verantwortung spielt nicht mehr in einem öffentlichen System: die staatliche Zentralbank kann wohl gegebenenfalls für ihre eigene Währung – und somit für das Geld der privaten Banken, die sie kontrolliert – Konvertibilität in Gold (oder in eine andere Währung) garantieren. Aber im Gegensatz zu den Kapitalisten steht der Staat nicht im Wort. Er kann einseitig und willkürlich die Umtauschbedingungen gegen Gold oder eine andere Währung verschlechtern. Man nennt dies eine Abwertung. Eine solche müsste unverhohlen als Diebstahl qualifiziert werden: man verspricht den Rückkauf der Währung zu bestimmten Bedingungen und zwingt dann demjenigen schlechtere auf, der einen solchen Umtausch vornehmen will.

PASCAL SALIN, geboren 1939, ist Professor an der Université Paris-Dauphine. Zu seinen Publikationen gehört unter anderem «Libéralisme» (Ed. Odile Jacob, 2000).

Differenzierung und Vielfalt – und nicht Vereinheitlichung und Verflachung sind Ausdruck der weltumspannenden Märkte. Die Strategie eines internationalen Nahrungsmittelunternehmens zeigt, dass eine Produktausrichtung auf lokale Bedürfnisse ebenso notwendig wie erfolgreich ist.

## (3) Warum Globalisierung Vielfalt schafft

Peter Brabeck-Letmathe

Global – lokal: handelt es sich um einen Widerspruch, sind regionale Besonderheiten und Globalisierung unvereinbar? Hier stehen sich zwei Begriffe gegenüber, mit denen sich im kollektiven Bewusstsein recht genaue Vorstellungen verbinden. Das Regionale gilt gemeinhin als das Gute, die Globalisierung als das Schlechte. Für ein Unternehmen, das im Markt bestehen will, greifen solch vereinfachende Stereotype zu kurz.

Doch global–lokal, so meine Überzeugung, sind keine sich ausschliessenden Begriffe, sondern vielmehr Quellen einer wechselseitigen Bereicherung und Befruchtung, das heisst im besten Sinne komplementäre Ansätze. Entsprechend geht der aktuelle Trend in globalen Märkten für Nahrungsmittel und zahllosen anderen Bereichen nicht in Richtung Standardisierung, sondern hin zu noch mehr und einer noch vitaleren Vielfalt.

Was dabei «verloren» geht, ist Stabilität. Lokale Besonderheiten bleiben nicht mehr stationär, sie kombinieren und differenzieren sich immer wieder neu. Dieser lokale Wandel, und weniger die Globalisierung, bereitet vielen Menschen ein gewisses, ernstzunehmendes Unbehagen.

Eine der Voraussetzungen für eine gegenseitige, positive Befruchtung zwischen dem Lokalen und dem Globalen ist die Bereitschaft der Menschen zum Wandel, und zwar innerhalb wie ausserhalb der Unternehmen. Die Unternehmen müssen in der Lage sein, Komplexität und Effizienz miteinander zu verbinden. Auch hier geht es darum, einen scheinbar unauflöslichen Gegensatz aufzulösen. «Global–lokal» ist keineswegs nur ein Thema

für grosse internationale Unternehmen wie Nestlé, sondern für Firmen aller Größenordnungen und Branchen.

Nestlé ist mit 107,6 Milliarden Franken Umsatz im Jahre 2007 und mit seinen Marken das führende Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie, mit einer zunehmend stärkeren Orientierung hin zu Gesundheit und Wellness und zur Nutrition, also der wissenschaftlich fundierten, für spezifische Situationen spezialisierten Ernährung. Die Gruppe ist mit ihren Produkten auf allen Märkten der Welt präsent. Die Führungsrolle wird nicht statisch interpretiert: das Nestlé-Modell zielt auf 5 bis 6 Prozent organisches Wachstum – ein Wachstum, das signifikant höher liegt als jenes des Marktes – bei gleichzeitiger, nachhaltiger und kontinuierlicher Verbesserung der Rendite. Führung bedeutet nicht Dominanz; vielmehr muss sie in einem hochkompetitiven Markt verteidigt und ausgebaut werden. Bei einem Weltmarkt für Nahrungsmittel und nichtalkoholische Getränke von nahezu 4,9 Trillionen USD entspricht der Umsatz der Nestlé-Gruppe einem Anteil von gut 2 Prozent.

Die Vielfalt der Konkurrenz entspricht der zunehmenden Vielfalt in den Märkten. Dabei dürfen wir nicht nur Produkte und Strukturen anschauen, sondern sollten auch andere Dinge, wie Sprache, Kultur und auch die jeweiligen Werte, im Auge behalten. Globalisierung trägt zur Vielfalt bei: mit etwas Englisch zur Kommunikation zwischen den Sprachgruppen etwa ist plötzlich Raum entstanden für die Entfaltung zahlloser traditioneller Idiome. Die Zahl der Menschen in einer Sprachgruppe wird dabei naturgemäss kleiner und kleiner. Montenegro, das neuerdings seine eigene Sprache pflegt, hat etwa die Grösse des Kantons Waadt.

Auch bei der Kultur im weiteren Sinne wirkt die Globalisierung bereichernd. Ein Blick zurück, um diesen Punkt zu illustrieren. Johann-Sebastian Bach hat während 75 Jahren in einem Dreieck von nicht einmal 250 Kilometern Seitenlänge gelebt – zwischen Leipzig, Lüneburg und Köthen. Aber seine Musik, die man auf einen ersten Blick strikt deutscher Kultur zuordnen möchte, wurde massgeblich von französischen und italienischen Musikern seiner Epoche mitbeeinflusst. Und in Frankreich hat Claude Monet in einer frühen Phase Heustöcke gemalt, in verschiedenstem Licht und zu allen Jahreszeiten. Die Franzosen jener Zeit fanden das völlig uninteressant, aber die Amerikaner waren begeistert und haben seine Bilder gekauft. Ohne die Öffnung in die Welt

und die grössere Offenheit für neue Ideen anderswo, hätte die Karriere von Monet vielleicht einen völlig anderen Verlauf genommen. Ein letztes Beispiel: die afrikanische Musik ist dabei, neue Wege zu suchen; die lateinamerikanische Musik kommt – ihrerseits in der Sklavenzeit aus Afrika beeinflusst – in veränderter Form zurück auf den afrikanischen Kontinent. Musiker wie Bala Tounkara aus Mali spielen lateinamerikanisch inspirierte Musik auf traditionell afrikanischen Instrumenten wie der zwölfssaitigen Kora.

Gilt das alles auch für Industrieprodukte? Henry Ford warb für seinen ersten Wagen mit dem folgenden Spruch: «*Wir liefern Ihnen unser Modell T in genau der Farbe, die Sie möchten, vorausgesetzt Sie wollen einen schwarzen Ford.*» Essen wir – unter dem Druck kommerzieller Unternehmen – am Ende überall auf der Welt nur noch Hamburger in einer Standardgrösse von sechs Unzen oder 170,1 Gramm?

Nun, im 20. Jahrhundert haben wir dank dem sozialistischen Experiment erlebt, was Globalisierung für die Vielfalt bedeutet – in einem der grössten Versuche zur Vermeidung kommerzieller Globalisierung. In Osteuropa bot ein durchschnittlicher Lebensmittelladen die «Wahl» zwischen einer langen Reihe von Gläsern mit Pflaumenkompott und einer ebenso langen Reihe mit eingemachten Zwetschgen, alle in Einheitsgläsern für mindestens eine vierköpfige Familie.

Nach dem Scheitern des Sozialismus hat sich das schnell geändert. Es lohnt sich bei einer Reise in das früher von uns getrennte Mitteleuropa, einen kleinen Lebensmittelladen zu besuchen – keinen Hypermarkt, keinen Luxusladen. Dort findet sich inzwischen eine Vielfalt, von der die Ostblockbürger nicht einmal träumen konnten. Offeriert werden traditionelle, lokale Güter, aber auch neue, von ausländischen Konzepten und Ideen geprägte Produkte.

Werden die Konsumenten in Grossbritannien gefragt, dann wünschen 42 Prozent von ihnen vor allem lokale Gerichte, 62 Prozent sagen, sie möchten gerne neue Gerichte versuchen (GfK NOP 2006). Die beiden Zahlen zusammen ergeben mehr als 100 Prozent: die Wünsche nach lokalen Gerichten sowie nach neuen Ideen aus einem globalen Umfeld schliessen sich gegenseitig nicht aus. In Ländern ausserhalb Europas ist diese Kombination von Tradition und Offenheit noch frappernd. In China wünschen 74 Prozent der befragten Personen lokale Gerichte, gleichzeitig möchten 51 Prozent neue Dinge versuchen, und in Indien sind es sogar 79, bzw. 56 Prozent.

Die meisten neuen Nahrungsmittel werden in aller Regel sehr rasch den spezifischen Wünschen und insbesondere auch dem lokalen Geschmack angepasst. Das Beispiel einer Pizza kann dies illustrieren. Nestlé produziert – unter der Marke Buitoni – Bella Napoli, die klassische Pizza, nach italienischem Originalrezept. Sie ist in vielen Ländern innerhalb wie auch ausserhalb Europas zu finden. Wenn eine Idee wie die Pizza in anderen Ländern Einzug hält, ändert sich auch die Rezeptur: Pizza Buitoni «Four à Pierre» mit Chorizo und Emmentaler in Frankreich, Pizza Hawaii mit saftigen Ananasstücken in Deutschland, Pizza mit Huhn und geröstetem Knoblauch in den USA. Und wenn sich das Rezept zu sehr vom Original entfernt – Crevetten, Gewürzmischung, gerösteter Knoblauch und drei Sorten Käse, eine besonders schmackhafte US-Variante unserer Tochtergesellschaft Stouffer's –, nennen wir es «flatbread».

Ein anderer Pfeiler kultureller Vielfalt im Angebot von Nestlé, mit lokalen und global inspirierten Produkten, sind unsere Suppen und Saucen

Essen wir – unter dem Druck kommerzieller Unternehmen – am Ende überall auf der Welt nur noch Hamburger in einer Standardgrösse von sechs Unzen oder 170,1 Gramm?

im Maggi-Programm. In der Schweiz, und wirklich nur in der Schweiz, finden Sie Maggi-Knöpfli, Bündner Gerstensuppe und die Zutaten für Zürcher Geschnetzeltes. In der Schweiz gibt es jedoch gleichzeitig die Maggi-Zutaten im Beutel für Nasi Goreng und chinesisches *Sweet-and-Sour*.

Eine derartige Vielfalt in den Märkten und zwischen den Märkten ist eine grosse Herausforderung für ein Unternehmen. Im ständigen Bemühen, Komplexität zu reduzieren, können wir vielleicht einzelne Produktionsteile regional zusammenfassen, und wir sind zunehmend dabei, Funktionen des Unternehmensalltags in gemeinsamen Diensten regional, zum Teil global zusammenzuführen, etwa den gemeinsamen Einkauf von Vormaterialien, die Buchhaltung oder die Rechtsabteilung. Das wichtigste dabei ist, die Produkte nicht auf einen globalen Durchschnittsgeschmack zu reduzieren. Als Prinzip gilt: alles, was der Konsument sieht, schmeckt und fühlt, soll lokal bleiben, der Rest kann regional oder global aufgestellt sein, je nachdem, was am effizientesten ist.

Doch die Vielfalt in den Märkten ist nicht statisch – die strategische Transformation der

\* Die «Nestlé-Unternehmensgrundsätzen» wie auch die «Grundlegenden Management- und Führungsprinzipien» sind unter [www.nestle.com](http://www.nestle.com) zugänglich.

Unternehmensstrukturen führte daher weg vom Supertanker hin zu einer optimal gruppierten Flotte agiler Boote, also operationellen Einheiten mit unterschiedlicher Struktur und Grösse. Das Ziel: die Verbindung von Komplexität mit Effizienz. Daher bestimmen nicht länger mehrstufige hierarchische Pyramiden mit detaillierten Pflichtenheften und Anweisungen mit Zeitplan das Bild, sondern es wird erwartet, dass jeder Mitarbeiter, der naturgemäss den eigenen Verantwortungsbereich besser kennt als der hierarchische Vorgesetzte, mehr und mehr selbst entscheidet, was wann zu tun ist.

Eine zweite strategische Transformation ist ebenfalls schon weit fortgeschritten, die Neuorientierung des Unternehmens auf Nutrition, Gesundheit und Wellness. Globalisierung bedeutet für uns einerseits mehr Konkurrenz; wir müssen uns mit höherer Wertschöpfung in Märkten ständig neu positionieren. Gleichzeitig steigt der Wohlstand der Konsumentinnen und Konsu-

Am Ende steht für uns ein eindeutiger Test, ob wir die Arbeit richtig machen: unser Umsatz basiert auf rund einer Milliarde Kaufentscheiden täglich – jahrein, jahraus, zugunsten von Nestlé-Produkten.

ten, auch als Folge davon, dass die wirtschaftliche Dynamisierung der globalen Märkte in eine wachsende Zahl von Ländern getragen wird. Gesundheit und Wellness erfasst horizontal das ganze Sortiment, teilweise mit neuen Produkten oder Dienstleistungen, vor allem aber auch mit neuen Komponenten in den Produkten, wissenschaftlich entwickelten und sorgfältig getesteten aktiven Substanzen, als nestléeigene Marken geschützt.

Als Rückgrat dieser Neupositionierung im Markt, mit flexibleren Strukturen und zunehmend selbstverantwortlichen Mitarbeitern, stützen wir uns auf gemeinsame Werte und eine fest verankerte Unternehmenskultur. Die in den «Nestlé-Unternehmensgrundsätzen» sowie den «Grundlegenden Management- und Führungsprinzipien» formulierten Werte und Prinzipien sind dabei so gehalten, dass kein Konflikt mit lokalen Wertordnungen entsteht – ein wichtiges Erfordernis für ein global tätiges Unternehmen.\* Sie finden hier Stichworte wie «Vertrauen» und «Vertrauenswürdigkeit», «Offenheit für Neues», und einige altmodische Begriffe wie «Arbeitsethik», «Loyalität» oder «Integrität» und, bei allem Selbstbewusstsein

und Stolz auf Leistung, auch Bescheidenheit. Die beiden Texte zeigen auch, wie viel von der Wertordnung der Nestlé-Gruppe nach wie vor schweizerisch geprägt ist

Der starken Unternehmenskultur nach innen entspricht die Bereitschaft und Fähigkeit, sich konstruktiv in den jeweiligen lokalen sozialen Kontext einzubetten. Die Rolle eines Unternehmens ist es, Wert zu schaffen. Wir stellen sicher, dass alle wichtigen sozialen Gruppen in den Dörfern, Städten und Ländern, in denen wir tätig sind, am geschaffenen Wert teilhaben.

Am Ende steht für uns ein harter, eindeutiger Test, ob wir die Arbeit richtig machen: unser Umsatz basiert auf rund einer Milliarde Kaufentscheiden täglich – jahrein, jahraus, von Konsumenten zugunsten von Nestlé-Produkten. Diese Milliarden von Kaufentscheiden in der ganzen Welt summieren sich zum wachsenden Umsatz.

Als ich 1997 CEO von Nestlé wurde, habe ich von meinem Vorgänger ein gesundes, erfolgreiches Unternehmen übernommen. Die 2,8 Prozent reales internes Wachstum zwischen 1994 und 1996 lagen signifikant über dem Wachstum des damaligen Bezugsmarktes für Nahrungsmittel. Kein Grund, die Hände selbstzufrieden in den Schoss zu legen. Mit Programmen zur Steigerung von Effizienz, zur Förderung von Innovation und Renovation der Produkte sowie zu besserer Verfügbarkeit und Kommunikation konnte das Umsatzwachstum zwischen 2004 und 2005 um mehr als ein Viertel, die Ertragskraft um über 2 Prozentpunkte gesteigert werden. Inzwischen (2006 bis 2007) wirkt die strategische Transformation. Das Resultat ist ein nochmals um 1,2 Prozentpunkte gesteigertes Realwachstum und eine um einen Prozentpunkt gestiegene Ertragskraft. Das organische Wachstum betrug im Schnitt der letzten beiden Jahre 6,8 Prozent, ein Wert, der deutlich über den im Nestlé-Modell gesetzten Zielen liegt.

Ich bin überzeugt, dass Nestlé auf gutem Wege ist, im fruchtbaren Spannungsfeld von global-lokal weiter zu prosperieren, unter anderem, weil wir lokale Vielfalt bei allem pflegen, was der Konsument sieht, fühlt und schmeckt, dabei auf regionale und globale Effizienz setzen und darauf achten, dass Komplexität mit Effizienz Hand in Hand geht. Wir haben damit eine auch auf kommende Jahre hinaus gültige Antwort auf eine Realität der Märkte gefunden, in denen die Dimensionen global-lokal nicht sich ausschliessende Gegensätze beschreiben, sondern vielmehr im besten Sinne komplementäre Quellen einer wechselseitigen Bereicherung und Befruchtung.

PETER BRAEBECK-  
LETMATHE,  
geboren 1944, ist Präsi-  
dent des Verwaltungsrates der Nestlé AG.

Der Artikel basiert auf einem Vortrag vor der Thurgauer Industrie- und Handelskammer in Amriswil vom 17. April 2008.

Was auf dem Markt passiert, bestimmt – mehr als je zuvor – der Konsument. Die Globalisierung führt daher nicht zwangsläufig zu einem Verlust der Moral. Dank Wohlstand und höherer Bildung der Marktteilnehmer kann sie neue ethische Standards etablieren, die die Auswahl der produzierten Güter ebenso beeinflussen wie ihren Herstellungsprozess.

## (4) Der Nutzen des Marktes für die Moral

Nico Stehr & Marian Adolf

\* John K. Galbraith:  
«The Industrial State»,  
1967, S. 18.

«We have an economic system [in which] the initiative in deciding what is to be produced comes not from the sovereign consumer ... rather it comes from the great producing organization which reaches forward to control markets that it is presumed to serve and, beyond, to bend the consumer to its needs.»\* Es kann nicht überraschen, dass Ökonomen bis in die jüngste Zeit, wie das Zitat von John K. Galbraith zeigt, von der fast absoluten Marktvorherrschaft der Produzenten überzeugt sind. Die Theoriegeschichte der politischen Ökonomie favorisierte von Anfang an den Eigentümer der Produktionsmittel, später dann den Manager. Die Macht der Produzenten, so folgert auch Galbraith, hat zur Folge, dass auch deren Weltbild die herrschenden Wertvorstellungen in der Gesellschaft bestimmt. Die orthodoxe Sichtweise postuliert den neutralen, abstrakten, objektiven und effizienten Charakter des Marktes als Medium von Interessen. Der Markt habe keine Moral, und soll auch keine haben. Ähnlich versteht die Ökonomie die Präferenzen der Marktteilnehmer als a priori gegebene, nicht weiter analysebedürftige Bausteine des Markthandelns, das allein auf seine Ergebnisse und Folgen hin untersucht wird. Ist der Markt also ein kulturfreies, entpersonalisiertes Abstraktum, einzig geleitet von seinem nicht weiter hintergehbaren Eigensinn?

Der Homo œconomicus selbst, als Leitbild der Ökonomie, muss aus dieser Perspektive nicht weiter untersucht werden. Sein Handlungskalkül scheint klar. Somit bedürfen auch Konsum und Konsument keiner näheren Bestimmung. In ähnlicher Weise kümmert sich auch die Soziologie der Ökonomie nicht sonderlich um den Konsumenten – sein Verhalten, basierend etwa auf Intentionen, Sorgen oder Ängsten, spielt keine Rolle. Wirft man hingegen einen Blick auf heutige Märkte und aktuelles Marktverhalten, dann scheint schnell klar, dass der Konsum sich kaum als Ergebnis eines rein rationalen Kaufverhaltens erklären lässt.

Es gibt kaum etwas, wodurch die moderne Ökonomie und Gesellschaft signifikanter beeinflusst würde als durch die Entscheidungen der Konsumenten am Markt. Obwohl es daher nicht überrascht, dass hierdurch Art und Umfang der Produktion mitbestimmt werden, ist der Konsument lange Zeit nicht nur von professionellen Ökonomen als isoliertes, uninformatives und (nur) rational handelndes Einzelwesen verstanden worden, dessen Kaufentscheidung Ergebnis eng umschriebener finanzieller Überlegungen sei. Heute haben ökologische und fair gehandelte Produkte eine Millionenklientel und dreistellige Wachstumsraten. Die grossen Einzelhandelsketten in vielen europäischen Ländern führen Dutzende von fair gehandelten Produkten in ihrem Sortiment. Nicht nur Lebensmittel, sondern auch andere Waren haben sowohl in der Rohstoffzusammensetzung als auch in den Produktionsabläufen zunehmend moralische Qualitäten.

War fair gehandelter Kaffee aus organischem Anbau einst die Wahl einiger weniger Konsumenten, die das rare Gut in einschlägigen Bioläden bezogen, so sind Fair-Trade- und Öko-Waren heute aus keinem Supermarkt mehr wegzudenken. Das Marktvolumen solcher Produkte und Dienstleistungen steigt nachhaltig und rapide. Die seit dem Nobelpreis für Muhammad Yunus einer breiten Öffentlichkeit bekannten Mikrokredite sind ein finanzielles Instrument, das nicht nur der Verzinsung des eigenen Vermögens dient. Sie sind vor allem mit praktisch-ethischen Motiven durchzogene Akte der Solidarität auf ökonomischem Terrain. Die Frage ist, wie weit diese Beobachtungen generalisierbar sind und Auskunft über eine radikale Veränderung des Verhaltens der Marktteilnehmer in modernen Gesellschaften geben.

Wie lassen sich die typischen Handlungsmaximen heutiger Konsumenten fassen? Beeinflussen

diese das Verhalten der Produzenten? Sind die Entscheidungen der Konsumenten das Ergebnis einer von Unternehmen (künstlich) bestimmten Nachfrage oder sind vielmehr andere, ausserökonomische gesellschaftliche Prozesse für das Markthandeln der Konsumenten und die Dynamik des Marktes verantwortlich?

Die Moralisierung der Märkte als junge gesellschaftliche Entwicklung verweist zum einen auf eine Auflösung und Abwahl der klassischen moralischen Basis, und auf das Vordringen anderer moralischer Prinzipien in der Produktion, der Wahl eines Standortes und der Konsumtion, aber auch auf eine Veränderung des Stellenwerts der Ethik im wirtschaftlichen Handeln insgesamt. Sofern man von einer Moralisierung der Märkte in modernen Gesellschaften sprechen kann und nicht, wie manche befürchten, von einer Verdrängung ethischer Maximen durch den Markt, kommen wirkungsvolle und nachhaltige soziale Normen zum Einsatz, die ein vom egoistischen Maximiergehabe oder dem Geltungskonsum abweichendes Verhalten empfehlen. Solch zu-

der Produktion verstanden, der Reichtum eines Landes als Funktion der Armut ihrer arbeitenden Bevölkerung betrachtet. Armut, so die weit verbreitete Meinung, diszipliniere die Lohnabhängigen und leiste dadurch einen entscheidenden Beitrag zum Erhalt des gesellschaftlichen Status quo. Seit dem 18. Jahrhundert ist deshalb die Behauptung, Wohlstand demoralisiere, zu einem Gemeinplatz geworden.

Die noch heute weithin gültige Theorie des Marktes entstammt also einer Gesellschaft, die es nicht mehr gibt. Sie galt für das Kommunikationssystem und die soziale Differenzierung einer vergangenen Epoche, für soziale oder politische Ungleichheitsstrukturen und die Wirtschaft der industriellen Moderne. Der Konsum schuf keinen Wohlstand. Die Mehrzahl der Menschen konsumierte überhaupt nicht, sondern versuchte, zu überleben. Es war eine Welt, in der der Arbeitsplatz dazu diente, existentielle Bedürfnisse zu befriedigen, in der die Produktion die Gesellschaft vor den Gefahren der Umwelt zu schützen hatte. Der Konsument war eine ohnmächtige Arbeitskraft, und – wie die Natur – in erster Linie Produktionsfaktor.

Das gesellschaftliche Substrat der Moral und die Schubkraft für eine Moralisierung der Märkte finden sich insbesondere in den veränderten Lebensumständen der Menschen. Diese These mag zwar strittig sein, aber unbestritten ist, dass sich der Lebensstandard der meisten Menschen jahrhundertelang nur unwesentlich verändert hat. Im Gegensatz dazu leben wir gegenwärtig nicht nur aus ökonomischer Sicht, sondern auch was den erreichten Bildungsstandard der Bevölkerung betrifft, in einem historisch unverwechselbaren Zeitalter, jedenfalls in den sogenannten entwickelten Gesellschaften. Obwohl Reichtum und Bildung weder hier noch anderswo gleich verteilt sind, sind beide weiterverbreitet als jemals zuvor in der Geschichte der Menschheit. So gab der typische Haushalt eines OECD-Landes vor einem Jahrhundert noch rund achtzig Prozent seines Einkommens für Ernährung, Kleidung und Unterkunft aus. Heute beträgt dieser Anteil an den Konsumausgaben je nach Einkommensschicht um die vierzig Prozent. Die Realeinkommen stiegen im selben Zeitraum um das vier- bis fünffache. Allgemeine Bildung, die Institutionalisierung sozialer Sicherungssysteme, technischer Fortschritt, verbesserte Produktionsprozesse und umfassende Mediatisierung ergeben eine andere Gesellschaft als jene, die von Analphabetismus, Armut und individueller Ohnmacht geprägt war.

## Das gesellschaftliche Substrat der Moral und die Schubkraft für eine Moralisierung der Märkte finden sich insbesondere in den veränderten Lebensumständen der Menschen.

nehmend an Bedeutung gewinnende Normen des Marktes sind beispielsweise Nachhaltigkeit, Fairness, Ausgleich, Authentizität, Mitgefühl oder Solidarität. Welche gesellschaftlichen Entwicklungen sind nun dafür verantwortlich, dass Normen dieser Art eine wachsende Beachtung sowohl bei der Produktion als auch der Konsumtion finden?

Es gibt historische Gründe dafür, dass die Märkte von heute bisher kaum zum Thema theoretischer Forschung wurden. So scheint das Auseinanderklaffen zwischen aktueller Marktentwicklung und ihrer theoretischen Behandlung, von Seiten der Soziologie wie der Ökonomie, einem Anachronismus zu entspringen. Unsere wichtigsten Ideen von den Eigenschaften des Marktes und unserem angeblich typischen Marktverhalten entstammen einer Welt, die weder allgemeinen Wohlstand noch ein adäquates Bildungswesen, sondern nur ausgesprochene Armut, umfassende Machtlosigkeit, verbreiteten Hunger und Analphabetismus kannte. Die Armut der Lohnabhängigen wurde als Voraussetzung der Expansion

Noch bis heute wird ein oft trostloses Bild der Marktteilnehmer gezeichnet: die Mehrheit der Menschen soll entweder unter materiellem Mangel leiden oder, aus asketischer Sicht, an Konsum-Übersättigung. Konsumenten werden als hilflose, unmündige, unsichere, manipulierte und somit schlechtberatene Käufer dargestellt. Dabei lassen sich zwei konsumkritische Grundpositionen grob unterscheiden. Eine als Verrohungsthese zu bezeichnende Position geht davon aus, dass die Menschen von der zweckrationalen Logik des Marktes korrumpiert würden. Wer nicht untergehen oder zumindest übervorteilt werden wolle, ziehe mit der gängigen Logik mit. Eine zweite Sichtweise zielt auf die Hilflosigkeit des einzelnen angesichts der übermächtigen Kommunikationskanäle einer abstrakt gefassten Bewusstseinsindustrie, und behauptet eine ständige Verführung unschuldiger Konsumenten. Keine dieser beiden Positionen wird der Deutungs- und Handlungsfähigkeit des Individuums und seiner sozialen Verbände gerecht. Die paternalistische Anklage bezüglich des verführten, entmündigten, aussengeleiteten Menschen durch die Kulturkritik scheint ebensowenig angebracht, wie das Postulieren eines souveränen, kalkülgesteuerten, rein eigennützigen Konsumenten durch die Ökonomie.

Es stellt sich die Frage, welche nachhaltige Spur der Weg zu weit verbreitem Wohlstand und einem weiter denn je verbreiteten allgemeinen Wissen in der modernen Gesellschaft hinterlassen hat. Und da sich die veränderten Lebensumstände in einer Vielzahl veränderter Sozialstrukturen, Verhaltensweisen und Werte niederschlagen, kann gezielter gefragt werden: Hat sich deshalb die Institution der Märkte und das Verhalten der auf ihnen tätigen Akteure in bemerkenswerter Weise verändert? Sind es heute zunehmend die intrinsischen Eigenschaften von Waren, die nützlich sind?

Zwar sind auch im Zeitalter der Moralisierung der Märkte Waren keine menschlichen Wesen. Doch da die Dinge eine Vielzahl menschlicher Werte annehmen, die zu ihren intrinsischen Eigenschaften werden, sind Waren zunehmend hybride Gebilde. Waren sind nicht mehr reine, tauschbare Gegenstände oder Mittel des menschlichen Handelns. Am Markt erhältliche Dinge sind Symbol einer sich abzeichnenden Überwindung von Entfremdung und Verdinglichung geworden. Die in bestimmten Nationen oder Regionen der Welt entwickelten Verhaltensvorschriften, Waren- und Dienstleistungsstandards sowie Prozeduren werden immer mehr zu glo-

balen Standards. Dieser Prozess resultiert sowohl aus bewusst (etwa durch internationale Verträge) angestrebter als auch aus nicht-intendierter Verbreitung von Normen über weltweite Handelsströme, aus dem wachsenden Zugang zu den Medien, aus dem Konkurrenzverhalten, oder der gestärkten Rolle der Konsumenten. Vor allem aber sind es die weitgehend unsichtbaren moralischen Eigenschaften von Waren und Dienstleistungen, die dieser Entwicklung Vorschub leisten. Es ist davon auszugehen, dass sich in der komplexen Verschränkung von Markt, Kultur und Gesellschaft, von Bedürfnis, Produktion und Nachfrage eine klare Trennung verschiedener ökonomischer Handlungsstadien ebensowenig durchhalten lässt, wie jene der klar abgegrenzten Reproduktionslogiken verschiedener gesellschaftlicher Subsysteme. Umgelegt auf den hier gegenständlichen Markt lässt sich dies anhand des Zusammenhangs von Konsum, Produktion und der Waren beobachten.

Die Moralisierung des Konsums verlangt nach Produkten, die sich mit den moralischen Prämis-

Die in bestimmten Nationen oder Regionen der Welt entwickelten Verhaltensvorschriften, Waren- und Dienstleistungsstandards sowie Prozeduren werden immer mehr zu globalen Standards.

sen des Käufers in Einklang bringen lassen. Wir haben es also mit Änderungen des Verhaltens und der Orientierung der Marktteilnehmer zu tun, die Auswirkungen auf den Produktionszusammenhang sowie auf die produzierten Güter und Dienstleistungen selbst zeitigen. Eine Moralisierung der Konsumgüter zeigt sich in den an Märkten gehandelten Produkten und Dienstleistungen; die normative Aufladung bezieht sich nicht allein auf Produkte und Dienstleistungen nach ihrer Fertigung, sondern sie beeinflusst unmittelbar die Art und Konstitution der angebotenen Waren und Dienstleistungen. Diese Moralisierung der Konsumgüterproduktion funktioniert über sich verändernde Qualitätserwartungen, die zum Machthebel der Konsumenten werden, indem diese ihre Vorstellungen von dem Produktionsprozess und den für sie relevanten Qualitätskriterien in den Wertschöpfungsketten durchsetzen. Wertschöpfungsketten sind zwar weiter hierarchisch organisiert, jedoch ändern sich die Kontrollmöglichkeiten und der relative Einfluss verschiedener kollektiver Akteure.

Die Externalitäten der industriellen Moderne scheinen ihre Verursacher eingeholt zu haben. Was die Umweltbewegung für die 70er Jahre auf die Agenda setzte, das leistet inzwischen eine umfassender konzipierte Moralisierung für den Markt als solchen. Interessant dabei ist, dass schon immer lokal aktiv gewesene Bewegungen sich nun im Zeitalter einer globalisierten Wirtschaft folgerichtig auf globale Verhältnisse und Prozesse ausrichten. Wenn das T-Shirt einer internationalen Modekette am anderen Ende der Welt unter bedenklichen ökologischen und arbeitsrechtlichen Umständen gefertigt wurde, dann erkenne ich für mich eine Rolle als Konsument dieses T-Shirts im Gesamtzusammenhang der Produktions- und Wertschöpfungskette.

Die von uns beschriebene Tendenz der Märkte bedeutet nicht, dass moralisch «höhere», «zivilere», «humanere», «friedlichere» oder sogar «nachhaltige» Normen plötzlich das ökonomische Geschehen dominieren. Es ist möglich, aber nicht zwingend, dass sich solche – von vielen als

Die Moralisierung des Marktes, die Abkehr von einer von der Mechanik des Gelderwerbs bestimmten Rationalisierung des Marktverhaltens verweist vor allem auf den Beginn einer weiteren Stufe in der gesellschaftlichen Entwicklung des Marktes.

moralisch überlegen eingeschätzte – Verhaltensweisen auf Konsumenten- und Produzentenseite zunehmend beobachten lassen. Auch kann nicht ohne weiteres unterstellt werden, dass neue Konventionen und Orientierungsmuster prompt von allen Akteuren übernommen werden, oder dass sich ein solcher Konsens fast naturwüchsig herausbilden würde. Bestimmte Verhaltensnormen werden weiter diejenigen von Minoritäten sein, Minoritäten jedoch, die zunehmend mit Meinungsführerschaft ausgestattet sind. Die Orientierungsmuster ökonomischen Handelns von Produzenten und Konsumenten werden sich auch in Zukunft unterscheiden. Die Märkte sind nicht alle gleich, sie verändern sich nicht alle zur selben Zeit, im gleichen Tempo oder in allen Regionen dieser Welt. Bei einigen Marktformen, wie etwa dem Finanzmarkt, greifen Normen, Richtlinien, Regulierungs- und Lenkungsmassnahmen, die auf eine Moralisierung des Marktverhaltens hinauslaufen, nur sehr schwer, vielleicht gar nicht.

Eine Moralisierung der Märkte ist nicht der Beweis dafür, dass marktfremde Formen dominierten oder die traditionellen Marktinstitutionen generell schwächer geworden wären. Die Moralisierung des Marktes, die Abkehr von einer von der Mechanik des Gelderwerbs bestimmten Rationalisierung des Marktverhaltens, verweist vor allem auf den Beginn einer weiteren Stufe in der gesellschaftlichen Entwicklung des Marktes. Erste, signifikante Tendenzen hin zur Moralisierung der Märkte – beispielsweise die wachsende Neigung zu ökologischen Produkten oder der Widerstand gegen biotechnisch veränderte Lebensmittel – lassen sich bereits deutlich ausmachen und werden in Zukunft wahrscheinlich noch einflussreicher. Der Trend ist nicht linear. Er wird von Rückschlägen in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung unterbrochen, aber durch den wachsenden durchschnittlichen Wohlstand der Haushalte forciert.

Die gegenwärtigen Veränderungen sind also auf ein ganzes Bündel verketteter Faktoren zurückzuführen, auf langfristige gesellschaftliche Transformationsprozesse, die in der Regel in allen entwickelten Gesellschaften zu beobachten sind. Der historisch einmalige Anstieg des durchschnittlichen Wohlstands privater Haushalte sowie der ebenso bemerkenswerte Anstieg des durchschnittlichen Bildungsniveaus stechen dabei als langfristige Metaprozesse heraus und zeitigen sozistrukturelle wie soziokulturelle Wandlungsdynamiken. Trotzdem stützt sich die Theorie der modernen Ökonomie immer noch auf den Idealtyp der Märkte vergangener Epochen, die von Armut und wenig Entscheidungsfreiheit geprägt waren. Dabei scheint der annäherungsweise autonome, dem idealisierten Marktbild entsprechende Konsument gerade erst das Ergebnis erfolgreicher Märkte zu sein, und nicht deren Ausgangspunkt.

NICO STEHR,  
geboren 1942, ist Karl-Mannheim-Professor für Kulturwissenschaften an der Zeppelin-Universität Friedrichshafen. Zu seinen jüngsten Publikationen zählt «Die Moralisierung der Märkte» (Suhrkamp, 2008).

MARIAN ADOLF,  
geboren 1974, ist promovierter Kommunikationswissenschaftler und arbeitet am Karl-Mannheim-Lehrstuhl zur Medien- und Kulturtheorie.

Einige Lehren aus den gegenwärtigen Turbulenzen des globalen Finanzsystems können schon jetzt gezogen werden. Vordringlich sind mehr Transparenz bei komplexen Finanzinstrumenten, ein verbessertes praktisches Risikomanagement, eine Reform der Entlohnungssysteme sowie eine vermehrt präventiv bremsende Finanzpolitik der öffentlichen Hand.

## (5) Schmerzhafte Lernprozesse im globalen Finanzsystem

Malcolm D. Knight

Die im vorliegendem Beitrag enthaltenen Ausführungen widerspiegeln ausschliesslich die persönlichen Ansichten des Autors; die Bank für Internationale Zahlungsausgleich trägt keine Verantwortung für deren Inhalt.

Das internationale Finanzsystem ist seit Mitte 2007 in aussergewöhnliche Turbulenzen geraten. Parallel zu einer abrupten und verbreiteten Zunahme der Risikoprämien kam es zu einem spektakulären Schwund der Liquidität in vielen Anlagemarkten, insbesondere auf dem Interbankenmarkt. Den Turbulenzen vorausgegangen war eine längere Phase sorgloser und aggressiver Risikoübernahme. Die vor den Wirren üblichen, ungewöhnlich niedrigen Risikoprämien und die niedrige Volatilität über alle Anlageklassen hinweg bedeuteten nicht etwa das Wegschmelzen von Risiken, sondern signalisierten im Gegenteil auf heimtückische Weise deren Zunahme. Schon seit einigen Jahren hatten die Verantwortlichen bei den Zentralbanken und speziell auch bei der Bank für Internationale Zahlungsausgleich (BIZ) vor der empfindlichen Zunahme der Risikobereitschaft und der damit verknüpften Hebelwirkung im globalen Finanzsystem gewarnt. Die seit den späten 1990er Jahren tiefen Zinssätze hatten eine Jagd nach höheren Renditen, einen zunehmenden Verschuldungsgrad sowie eine Steigerung der Preise eines breiten Spektrums von Finanz- und Realvermögenswerten ausgelöst. Der US-amerikanische Markt für Subprime-Hypotheken, in dem dann die Neubewertung der Risiken zuerst einsetzte, war wohl derjenige, in dem sich die Risikobereitschaft am weitesten von der Realität entfernte. Das wahre Ausmass der Folgeeffekte auf das Gesamtsystem war teilweise in undurch-

sichtigen «ausserbilanziellen» Vehikeln versteckt und daher zu jenem Zeitpunkt schwer einzuschätzen. Der Verschuldungsgrad des Finanzsystems als solchem war offensichtlich viel höher als man aufgrund der Bilanzen der überwachten Banken geschätzt hätte.

Die Neubewertung der Risiken fiel um so brutaler aus, als diese sich auf schwer durchschaubare, hochkomplexe, neue Kreditinstrumente bezogen. Ein weiterer Grund war die im ganzen System vorhandene Undurchsichtigkeit der Risikoverteilung. Mitte 2007 geriet die Anlagenbewertung plötzlich in eine Vertrauenskrise, die durch eine eigentliche Kaskade von Kreditrating-Herabstufungen ausgelöst wurde. Dies schürte zusätzlich die Angst vor dem Risiko, was sich seinerseits in einem allgemeinen Misstrauen gegenüber dem jeweiligen Geschäftskontrahenten niederschlug. Plötzlich standen für die Marktteilnehmer der Umfang und die Art aller eingegangenen Kredit- und Liquiditätsrisiken in Frage – und zwar sowohl der eigenen als auch derjenigen der Geschäftspartner.

Diese Vertrauenskrise führte zunächst zu einem Rückgang der Marktliquidität für die undurchsichtigsten und komplexesten Finanzinstrumente. Gleichzeitig versiegten allmählich die Finanzierungsquellen für jene Institute, die im Verdacht eines starken Engagements in solchen Instrumenten standen. Ein globales Finanzsystem, das bis zu jenem Zeitpunkt in Liquidität zu schwimmen schien, zeigte sich plötzlich total ausgetrocknet.

Aus verschiedenen Gründen traf es einige der grössten international tätigen Banken ausgesprochen stark. Sie hatten selbst massiv in die neuen Finanzprodukte investiert, die plötzlich ihren Wert und ihre Verkäuflichkeit verloren. Sie hatten zwar Kreditlimiten gewählt, die in Liquiditätsengpässen bei speziell zweckbestimmten Anlagegefässen (*Special Purpose Vehicles, SPVs*) beansprucht werden konnten. Aber sie konnten für die Placierung der von ihnen selbst gezeichneten Kreditinstrumente – hauptsächlich solcher mit Hypothekar- und Leverage-Charakter – nicht mehr länger auf andere Institutionen zählen, da die Märkte für solche Produkte praktisch zum Erliegen gekommen waren. Angesichts der Gefahr eines Zurück schwappens der Marktprobleme in die eigenen Bücher zogen sich die Banken, besorgt um ihre Liquidität und ihre Kapitaldecke, zurück.

Die Spannungen setzten sich bis ins Herz des weltweiten Finanzsystems fort – in die Märkte für ungesichertes Interbank-Geld in Ländern, deren Banken man als verletzlich einschätzte. Es kam insbesondere zu einer beträchtlichen und nach-

haltigen Risikoprämie sogar am kurzfristigen Ende des Interbank-Marktes, was eine Mischung aus Liquiditätsbesorgnissen und Unsicherheiten über das Gegenparteirisiko.

Diese Ereignisse riefen nach entschlossenen und bald auch koordinierten Antworten der Zentralbanken. Durch Anpassungen in ihrem Liquiditätsmanagement suchten sie gleichzeitig die wirkungsvolle Umsetzung ihrer Geldpolitikziele sicherzustellen und die Störungen der Interbank-Märkte zu dämpfen. Angesichts der raschen Veränderungen des makroökonomischen Umfeldes unterzogen die Zentralbanken darüber hinaus ihre allgemeine Politik einer Überprüfung. So lange die Erschütterung auf den Märkten noch anhält, ist es schwer zu sagen, wie lange der 2007 begonnene Anpassungsprozess andauern wird und wohin seine Eigendynamik führt. Aber er muss seinen Gang nehmen und wird von einer Preisdeflation der Vermögenswerte begleitet sein, bis ein neues Gleichgewicht gefunden sein wird. Wie die Vergangenheit zeigt, kann ein solcher Prozess schmerhaft sein.

**Verschiedene Probleme waren vorauszusehen, und einige Beobachter haben sie, lange vor dem offensichtlichen Problemstau, sehr wohl ganz unmissverständliche Warnungen ausgesprochen.**

Verschiedene dieser Probleme waren vorauszusehen, und einige Beobachter haben sie, lange vor dem offensichtlichen Problemstau, sehr wohl ganz unmissverständliche Warnungen ausgesprochen. Welche Entwicklungen hätten nicht unerwartet kommen dürfen? Und welche waren tatsächlich überraschend?

Die *erste* Nicht-Überraschung betraf die dramatische Risikoneubewertung, die Mitte 2007 einsetzte. Die vorgängigen Anzeichen einer Risikounterbewertung waren nicht schwer auszumachen. Beispielsweise hatte die BIZ einen Monat vor den Turbulenzen ihren Jahresbericht 2007 publiziert und darin ihre schwerwiegenden Bedenken im Hinblick auf die auftauchenden Finanzungleichgewichte und ihrer möglicherweise ungeordneten Auflösung erneut bekräftigt.

Die *zweite* Nicht-Überraschung hätte von der gleichzeitigen Verflüchtigung der Markt- und der Refinanzierungsliquidität *kommen müssen*. Die zunehmende Handelbarkeit von Finanzbeziehungen hatte als Korrelat die zentrale Abhängigkeit von Liquidität – dem Öl, das die Finanzmaschi-

ne schmiert, bei Vertrauenskrisen aber als erstes verschwindet. Steigende Unsicherheit über die Bewertungsgrundlagen komplexer Produkte und die Lokalisierung der Risiken beschleunigten den Vorgang.

Eine *dritte* Nicht-Überraschung hätte die Tatsache sein müssen, dass sich Banken gegen aufgewühlte Kreditmärkte nicht als immun erwiesen. Ein zentrales Merkmal der neuen Finanzlandschaft ist die engere Verflechtung zwischen den Banken und den anderen Finanzmarktteilnehmern. Die Märkte haben angefangen, sich für die Versorgung mit Wertpapieren, für gesichertes Funktionieren des Marktes und für Sicherheits-Kreditfazilitäten zunehmend sowohl auf «traditionelle» Finanzunternehmen wie auch auf «neue» Arten von Finanzfirmen zu verlassen. Finanzfirmen überlassen die Entwicklung neuer Tätigkeiten und Gewinnmöglichkeiten und – vor allem – das Management ihrer eigenen, internen Risiken zunehmend den Märkten. Die sich in den letzten Jahren beschleunigende Verschiebung vom Bankmodell des Akquirierens-und-Haltens von Aktiva zum Businessmodell des Akquirierens-und-Vermarktens ist lediglich einer der auffälligsten Aspekte dieser komplexer werdenden gegenseitigen Beziehung.

Und die genuinen Überraschungen? Deren *erste*, massive, war die enorme Schnelligkeit, mit der die Krise auf die Banken durchschlug. In keiner der Phasen von Bankenproblemen der letzten Jahrzehnte waren die Erschütterungen derart stark. Es scheint, dass jedermann – sowohl Marktteilnehmer wie öffentliche Entscheidungsträger – die Durchschlagskraft der potentiellen Finanzmarktspannungen auf den nicht eingeplanten und auch nicht gewollten, geballten Erwartungsdruck unterschätzt hat, der auf die Banken zukommen würde. Die geographische Reichweite dieses Drucks – weit über die Subprimekrise in den USA hinaus – ist ebenfalls unterschätzt worden.

Die *zweite* wirkliche Überraschung hatte mit der Rolle zu tun, die von den SPVs – von einigen Marktbeobachtern zutreffend als «Schatten-Bankensystem» bezeichnet – eingenommen wurde. Während die SPVs in den vergangenen Jahren sehr schnell wuchsen, erschienen sie kaum auf den Radarschirmen der Marktteilnehmer, Finanzbehörden und Regulierungsorgane. Dies obwohl dieser Sektor war dünn kapitalisiert war und und im grossen Massstab Liquiditätstransformation betrieb. In der Folge unterschätzten alle Beobachter sowohl die Intensität, mit der die Liquiditätsnachfrage auf die Banken zurückgeschlagen konnte,

als auch den Verschuldungsgrad, der im weltweiten Finanzsystem eingelagert war.

Die *dritte* echte Überraschung lag in der Unzulänglichkeit der Kapitalpolster der Finanzinstitutionen. Die gegenwärtig von Banken unternommenen Riesenanstrengungen zur Verbesserung ihrer Kapitalbasis lassen darauf schliessen, dass die Eigenkapitaldecke für die gegenwärtig geschätzten Risiken als zu dünn beurteilt wird. Dies ist nur eine erneute Erinnerung daran, wie leicht man in Zeiten überschäumenden Booms die Robustheit vorhandener Sicherheitspuffer überschätzt. Und es sind genau die nichtlinearen Momente im Finanzsystem, die diesem allzu vertrauten Fehlurteil zu Pate stehen.

Ein zentrales Element des Ganzen war das wilde Wachstum dessen, was als «optionsähnliche» Zahlungsmuster bezeichnet werden könnte: bewusst oder unbewusst sind die Marktteilnehmer zunehmend mehr Positionen eingegangen, die ihnen in «guten» Zeiten einen bescheidenen, stetigen Einkommensfluss bescherten (vergleichbar dem Einkassieren von Optionsprämien), die aber die Gefahr bargen, in «schlechten» Zeiten zu bedeutenden und unerwarteten Verlusten zu führen. Solche «nichtlinearen Auszahlungen» konnten bei angespannten Marktverhältnissen dann akut werden, wenn Optionen «ausgeübt» werden würden. Zu all dem war es als Folge der Entwicklung neuer Finanzinstrumente und der neuen Vorgehensmuster gekommen, denen «Schwanzrisiken» anhafteten – kostenträchtige Umstände, deren Eintreten aber als sehr unwahrscheinlich erschien und die gleichzeitig den Eindruck von Stabilität vermittelten. Die weitverbreitete Verwendung der Sekuritisierung («Verbriefung») scheint diesen Prozess begünstigt zu haben, indem sie Risiken quer durch das System zu streuen schien und dadurch zum Eingehen von Risiken animierte.

Es gibt einige Bereiche, deren Schwächen durch die Turbulenzen deutlich geworden sind und die daher verbessert werden müssen. Bei dem *ersten* dieser Bereiche geht es um verbesserte Transparenz, sowohl der Finanzprodukte als auch des Risikopotentials. Bessere Transparenz bedeutet bessere Buchhaltung und Offenlegung. Die Auskünfte zu den Bewertungen und den Risikoprofilen der einzelnen Finanzinstitutionen müssen verbessert werden. Zum einen gilt es, dem Anleger einen Begriff vom gesamten Ausmass an Unsicherheit zu vermitteln, das den Wert solcher Produkte umgibt, für die keine liquiden Märkte existieren und für deren Bewertung man sich deshalb auf Modelle verlässt. Ein anderer Aspekt betrifft die verbesserte

Offenlegung von Liquiditätsrisiken – viele der mit den Sicherungskreditfazilitäten von Banken an SPVs verknüpften Risiken waren, wenn es gut ging, in den Fussnoten der jeweiligen Bankbilanzen versteckt.

Grössere Transparenz ruft ebenfalls nach besserer Qualität der Kreditratings. In dem Masse, wie die Risikoprofile der Produkte komplexer werden, verlieren die das Gesamtrisiko abbildenden Ratingsysteme an Aussagekraft, wenn ihre einzigen Stützen in Schätzungen zur Wahrscheinlichkeit von Zahlungsunfähigkeit und zu eventuellen (durchschnittlichen) Verlusten bestehen. Kreditratingfirmen müssen ihr methodisches Instrumentarium durch die Integration weiterer Risikodimensionen optimieren. So könnten sie etwa Daten zu höheren Wahrscheinlichkeitsverteilungen – wie unerwartete Verluste –, aber auch über die Zuverlässigkeit der Ratings selbst miteinbeziehen. Insbesondere müssten diejenigen Finanzprodukte niedriger eingestuft werden, deren Ratings eine besondere Anfälligkeit auf Modellfehler aufweisen oder für die weniger Basisdaten vorliegen.

**Beurteilungen sollten von einer Vorsicht inspiriert sein, wie sie nur von der praktischen Erfahrung aus mehreren Marktzyklen vermittelt werden kann.**

Das *zweite* grosse Traktandum, das ansteht, sind Verbesserungen im praktischen Risikomanagement. Stresstest-Methoden sollten besser abgestützt und enger in die Risikomanagementverfahren integriert werden. Die Krise hat bestätigt, dass die verwendeten Systeme versagt haben, besonders angesichts der Probleme beim Erfassen systemweiter Kredit- und Liquiditätsrisiken und im Umgang mit scheinbar abgelegenen Schwanzrisiken. Die Krise hat erneut daran erinnert, dass Modelle lediglich als Ausgangspunkte für breiter gefasste Beurteilungen zu verwenden sind, die ihrerseits von einer Art Vorsicht inspiriert sein sollten, wie sie nur von der praktischen Erfahrung mehrerer Marktzyklen vermittelt werden kann.

Der *dritte* Bereich umfasst stärkere Anreize zu umsichtigem Handeln. Umfangreichere Informationen zu Risiko und Unsicherheit sind nur ein halber Lösung, wenn nicht auch die Anreizfrage frontal angegangen wird. Die Tendenz zu anfangslastigen Gehältern und deren ungenügendem Konnex zu späteren Resultaten – oder auch zu konservativen Ex-ante-Massgrössen – hat ohne Zweifel bei der gegenwärtigen Risikoakkumula-





«Flawiler Serie 2», Siebdruck, 76 x 57 cm, Installation: Remise, Bludenz

tion eine Rolle gespielt, genauso wie in früheren Finanzkrisen. Entlöhnungssysteme müssen neu überdacht und besser konzipiert werden.

Schritte zur Verbesserung der Transparenz, des Risikomanagements und der Anreize bei den Gehältern sollten einen wesentlichen Beitrag zur Beseitigung der Schwachstellen des bei den Finanzinstituten allgegenwärtig gewordenen Erzeugen- und-Absetzen-Geschäftsmodells leisten. Dieses Modell kam in der gegenwärtigen Krise unter starken Beschuss, teilweise weil es das Eingehen von Risiken allzu sehr erleichtert hat. Aber es ist im Grunde ein gutes Modell, da es die Risiken und den Einkommensfluss der Banken diversifiziert. Es ist nun Sache des Privatsektors, die von der gegenwärtigen Krise aufgezeigten Schwächen dieses Modells zu beheben sowie die Effizienz des Akquirieren-Vermarkten-Modells zu steigern und es gleichzeitig gegen finanzielle Schocks widerstandsfähiger zu machen.

Ein *vierter* Bereich verlangt ebenfalls nach Taten: die allgemeinen Grundsätze, die die Basis des Rahmenwerks der Bankenregulierung und

**Finanzinstitutionen des privaten Sektors sollten in guten Zeiten Kapital- und Liquiditätspolster anlegen, um dann in schlechten Zeiten darauf zurückgreifen zu können.**

-aufsicht bilden. Es ist nicht abwegig, eine der Hauptursachen finanzieller Instabilität im ganzen Verlauf der Geschichte in der sogenannten «übermässigen Zykлизität» des Finanzsystems zu sehen. Diese wurzelt einerseits in ungenügendem Verständnis dafür, wie Risiko sich quer durch das ganze Finanzsystem über die Zeit fortpflanzt, und andererseits in unzulänglichen Anreizen und sich eigendynamisch steigernden Prozessen, sowohl innerhalb des Finanzsystems selbst als auch zwischen dem Finanzsystem und der übrigen Wirtschaft. In ihrer Kombination vermögen diese Faktoren periodisch zu sehr grossen Finanzungleichgewichten zu führen, deren Bereinigung in weitverbreitetes finanzielles Unheil und makroökonomische Schwäche münden kann. Als besonders verderblich können sich diese Umstände in Zeiten rascher finanzieller Innovation erweisen, in denen die Relevanz vergangener Erfahrungen sich der Einschätzung zu entziehen scheint und dadurch den Akteuren leicht einmal der Blick auf die Anzeichen aufkommender Risikoexzesse verstellt wird.

**MALCOLM D. KNIGHT**, geboren 1944 in Kanada, ist General Manager und CEO der Bank für Internationales Zahlungsausgleich in Basel.

Die Beschäftigung mit dieser Frage verlangt gewissermassen nach einer «Makro-Umsicht» in unserem Verhältnis zu Finanzregulierung und -aufsicht. Ein Hauptpunkt dabei ist es, die im Zentrum des Systems stehenden Finanzinstitutionen des privaten Sektors zu veranlassen, in guten Zeiten, wenn Risiken und Finanzungleichgewichte wachsen, Kapital- und Liquiditätspolster anzulegen. So können sie in schlechten Zeiten, wenn die Ungleichgewichte auf den kritischen Punkt zusteuern und die Risiken sich realisieren darauf zurückgreifen. Dies würde zur Stärkung sowohl der einzelnen Institutionen wie auch des Systems als Ganzem beitragen und der Gefahr begegnen, die von der Nachsicht der Aufsichtsbehörden auftauchenden Problemen gegenüber ausgeht. Es könnte sogar bei der Entstehung von Ungleichgewichten präventiv als Bremse wirken.

Es gibt verschiedene Wege, diese Leitlinien umzusetzen. Ihnen allen ist der Ansporn zum vermehrten Einsatz konservativer (etwa auf Erfahrungen über mehrere Geschäftszyklen beruhender) Risikomassnahmen eigen, sowohl bei der Entscheidungsfindung auf Managementebene als auch bei der Kalibrierung der Steuerungsinstrumente. Die Möglichkeit, sich mehr auf eingebaute Stabilisatoren im Finanzsystem zu verlassen, lasse sich kombinieren mit mehr Ermessensfreiheit für Vorbeugungsmassnahmen gegen finanzielle Ungleichgewichte. In der Tat gab es zwar in den jüngsten Jahren einige Fortschritte in Sachen Unterstützung für einen solchen «makroumsichtigen» Ansatz: beispielsweise bedeutende Korrekturen an der vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht 2004 verabschiedeten neuen Eigenkapitalvereinbarung (Basel II), um die Prozyklizität anzugehen; statistikgestützte Delkredere-Rückstellungen in gewissen Zuständigkeitsbereichen; die Entwicklung von «Makro»-Stresstests. Dennoch – und ungeachtet der analytischen und wirtschaftspolitischen Hindernisse – muss mehr in diese Richtung unternommen werden. Und selbstverständlich könnte auch eine antizyklische öffentliche Finanzpolitik in diesem Zusammenhang eine nützliche Rolle spielen, durch Ausgabenzurückhaltung in guten Zeiten, um nicht einen Wirtschaftsboom zusätzlich anzuheizen, und durch Abbau der öffentlichen Schulden, so dass man im Falle auftauchender Probleme über die Manövriertfreiheit verfügt, die negativen Auswirkungen finanzieller Turbulenzen auf die Gesamtnachfrage und -produktion aufzufangen.

Kapitalismuskritiker haben in Krisenzeiten Hochkonjunktur. Doch greift ihre Systemkritik zu kurz. Die grossen Finanzkrisen sind nicht systemimmanent, sondern politisch fabriziert. Falsche Anreize erzeugen gefährliche Spekulationen.

## (6) «So entstehen Illusionen»

René Scheu im Gespräch mit Konrad Hummler

*Kapitalismuskritik ist gegenwärtig en vogue. Als Vertreter des Bankenwesens stehen Sie mitten im Kreuzfeuer. Was antworten Sie Ihren Kritikern?*

Ich verstehe ihren Unmut. Wie kann ein System, das für die Versorgung der Wirtschaft mit Kapital zuständig ist, regelmässig Krisen auslösen? Diese Frage ist legitim. Dennoch liegen die Kapitalismuskritiker mit ihrer Diagnose falsch. Sie weigern sich, ein System zu verstehen, das in den letzten 80 Jahren einen beispiellosen Wohlstand geschaffen hat. Der Kapitalismus funktioniert nach dem Prinzip von Überfluss und Mangel: fruchtbare Kapital fliesst in die Wirtschaft, aber bloss die zukunftsträchtigen Projekte überleben. Dies ist notwendig, weil sich nicht im voraus sagen lässt, welche Projekte erfolgreich sein werden. Das Problem der Bankenkrise liegt anderswo: in falschen Anreizen.

*Viele Finanzinstitute haben sich über eine einfache Gesetzmässigkeit hinweggesetzt: je höher die mögliche Rendite, desto höher das Risiko.*

Diese Blindheit hat einen einfachen Grund: die implizite Staatsgarantie. Das Investmentbanking geht bei weitem höhere Risiken ein, wenn es damit rechnen kann, dass im Falle eines drohenden Bankrotts der Staat einspringt. Spätestens seit 1998 und dem Hedge-Fonds LTCM, den Alan Greenspan rettete, vorgeblich um Schlimmeres zu verhindern, sind sich die Finanzinstitute ihrer Sache zu sicher. Dies führt zu einer Marktverzerrung auf der Geldseite. Die Finanzinstitute konnten sich in den letzten Jahren zu Schleuderkonditionen finanzieren; das Geld floss in Anlagen, die angeblich kaum Risiken bargen, in der Summe aber höchst spekulativ waren.

*Unverständlich bleibt, wie eine ganze Branche kollektiv demselben Irrglauben erliegen kann. Oder steckt dahinter auch eine Prise Zynismus? Wer das sinkende Boot im richtigen Moment verlässt, kann trotz allem viel Geld verdienen.*

Es ist zuerst einmal zweifellos rational, in eine Anlage zu investieren, in die auch andere, intelligente Marktteilnehmer investieren. Wenn dies jedoch immer mehr und am Ende fast alle Marktteilnehmer tun, sollten die Alarmglocken läuten. Was den Zynismus angeht, so beruht er auf jener Arroganz, die zum Bestand menschlicher Charaktereigenschaften gehört: dem Glauben nämlich, ein wenig intelligenter zu sein als die anderen. Tatsache ist jedoch, dass niemand wissen kann, welches der richtige Moment ist, um ein- oder auszusteigen.

*Der Soziologe Niklaus Luhmann spricht im Hinblick auf den Finanzmarkt von «Selbstreferenz»: es interessiert nicht mehr die Produktivität eines Unternehmens, sondern allein, wie andere Beobachter diese Produktivität beurteilen.*

So können Illusionen entstehen. Die Frage ist freilich, was die Alternative wäre. Das Supergehirn, das weiss, wie die Zukunft aussieht, gibt es nicht. Die Selbstreferenz ist einfach das kleinere Übel – Zyklen lassen sich nicht vermeiden. Darf ich Ihnen eine kleine Geschichte erzählen?

*Nur zu...*

...siestammt aus dem Buch «Der jüdische Witz» von Salcia Landmann und spielt in einem galizischen Städtchen. Es ist Sabbat, die Juden dürfen nicht arbeiten. Ein gelangweilter Moische schaut aus dem Fenster seiner Wohnung und erzählt einem Schloime, der unten durch die Gasse spaziert, auf dem Marktplatz tanze ein Lachs. Der eine sagt's dem anderen, und so kommt es zu einem Volksauflauf. Am Schluss macht sich auch der Moische auf den Weg. Wenn so viele Menschen auf den Marktplatz pilgern, denkt er, muss an der Gschicht was dran sein.

*Wenn man an seine eigenen Lügen zu glauben beginnt, wird es gefährlich.*

Der Punkt ist: an einem Arbeitstag wären Moische und Schloime nicht hingegangen, weil die Opportunitätskosten hoch gewesen wären. Sie hätten auf Einnahmen im Geschäft verzichtet. Ähnlich verhielt es sich auch bei den Investmentbanken: die Opportunitätskosten waren tief. Sie kamen wegen der impliziten Staatsgarantie billig zu Geld. Die Verlockung, auf eigene Rechnung zu spekulieren,

war schlicht zu gross. Die Risikokontrolle blieb auf der Strecke.

*Grossbanken wie Citigroup, UBS oder Credit Suisse vereinigen mehrere unterschiedliche Geschäftsbereiche unter einem Dach: die Vermögensverwaltung – das eigentliche Bankgeschäft – und das Investmentbanking. Liegt das Problem darin, dass das risikobehaftete Investmentbanking die Oberhand gewann?*

Das Vermögensgeschäft ist eher konstanter, das Investmentbanking inhärent zyklischer Natur – es ist klar, dass sich die beiden Bereiche anziehen. Überschüssiges Kapital fliesst aus dem «langweiligen» in den «spannenderen» Teil, und dann wird man leichtfertig. Die Frage ist nun, ob man solche Konglomerate aufbrechen und die beiden Bereiche trennen sollte. In den USA der 1930er Jahre erliess man die Glass-Steagall-Act, ein Bundesgesetz, das eine Auf trennung der Banken vorschrieb. So wurde eine für die Wirtschaft letztlich ungünstige Anreizstruktur beseitigt. Leider wurde diese Bankenregulierung im Jahre 1999

Die ordnungspolitisch einwandfreie Lösung bestünde darin, in Krisenfällen lediglich die systemrelevanten Teile der Banken zu retten und den grossen Rest dem Konkurs anheimfallen zu lassen.

vom US-Kongress wieder abgeschafft. Das war ein kardinaler Fehler.

*Vom Hype des Investmentbankings haben in finanzieller Hinsicht letztlich alle Bankangestellten profitiert.*

Dass die Arbeit eines Investmentbankers gut entlohnt wird, hat seinen Grund: er kann schon morgen auf der Strasse stehen. Vermögensverwalter kennen ein solches Risiko hingegen nicht. Dennoch verdienen sie bedeutend mehr als beispielsweise Angestellte in vergleichbaren Stellungen in der Industrie.

*In anderen Worten: alle halten zusammen. Und alle halten still – das höhere Salär ist eine Art Schweigegeld.*

Das haben Sie gesagt. Es liegt in der Natur des Menschen, dass er nimmt, was man ihm anbietet.

*Eigentlich haben wir es mit einem Kartell zu tun: Vermögensverwalter und Investmentbanker verschwören sich gegen die Aktionäre. Aus liberaler*

*Sicht würde sich aufdrängen, die Rechte der Eigentümer zu stärken.*

Dies ist ein vernünftiger Ansatz. In diesem Fall bräuchte es keine Regulation und keine neue Glass-Steagall-Act, um das Finanzsystem vor Krisen zu schützen. Anderseits muss man aber realistisch bleiben: die Asymmetrie der Macht ist zu gross. Die Aktionäre werden sich kaum jemals einigen können; die Instrumente der Demokratie im Sinne des Mehrheitsprinzips versagen hier. Letztlich bleiben die Aktionäre darauf angewiesen, dass sich die Verantwortlichen freiwillig moralischen Standards unterwerfen oder, falls nicht, eine ordnende Hand in diesen Markt eingreift.

*Sie votieren für eine staatlich verordnete Abspaltung des Investmentbankings. Diese Lösung ist aus staats-skeptischer Sicht fragwürdig.*

Ich bin mir im klaren darüber, dass dieser Vorschlag nicht unbedingt einem liberalen Bekenntnis entspricht. Dennoch halte ich ihn im Sinne einer zweitbesten Lösung für passabel.

*Ein solches Verbot würde nur funktionieren, wenn es weltweit eingeführt würde.*

In der Tat. Und darin liegt wohl eine Haupt-schwierigkeit.

*Sie lehnen die implizite Staatsgarantie ab, aber Sie plädieren für ein vom Staat verordnetes Verbot. Ist das nicht ein Widerspruch?*

Es ist letztlich illusorisch zu glauben, die implizite Staatsgarantie liesse sich abschaffen. Faktisch wird sie stets die beschriebene, unkontrollierte Risikobereitschaft der Finanzinstitute fördern. Dies würde sich erst ändern, wenn der Staat selbst Bankrott ginge. Zweitens: für Staat und Wirtschaft ist es lebensnotwendig, dass die Zahlungsverkehrstransaktionen abgewickelt werden können. Die Infrastruktur der Geldversorgung muss ebenso wie die Infrastruktur der Wasserversorgung gewährleistet sein.

*Das ist Ihr letztes Wort?*

Die ordnungspolitisch einwandfreie Lösung bestünde darin, in Krisenfällen lediglich die systemrelevanten Teile der Banken zu retten und den grossen Rest dem Konkurs anheimfallen zu lassen. Unter solchen Vorgaben gäbe es automatisch keine Konglomerate mehr, auch die Risikoprämien würden stimmen, und mithin würden die Zyklen weniger drastisch ausfallen. Aber von diesem kapitalistischen Quasiparadies kann man nur träumen. Der Realist muss mit zweitbesten Lösungen Vorlieb nehmen.

KONRAD  
HUMMLER, geboren 1953, wurde an der Universität Zürich in Rechtswissenschaften promoviert und ist geschäftsführender Teilhaber von Wegelin & Co. Privatbankiers.

Ohne Vertrauen kein Erfolg. Das gilt vor allem für die sich zunehmend weltweit vernetzende Wirtschaft. Doch die Kooperation zwischen unbekannten Menschen schafft auch neue Unsicherheiten. Anmerkungen zur Genese einer zwischenmenschlichen Ressource unter den Bedingungen eines globalen Wettbewerbs.

## (7) Vertrauen ist das höchste Kapital

Markus Freitag

*«...a nation's well-being, as well as its ability to compete, is conditioned by a single, pervasive cultural characteristic: the level of trust inherent in the society.»*

Francis Fukuyama, 1995

Die Auseinandersetzung mit dem Vertrauensthema lässt sich ideengeschichtlich zwar bis in die theoretischen Konzeptionen von Thomas Hobbes oder John Locke zurückverfolgen, in denen Vertrauen als vorvertragliches Element und als eine Voraussetzung menschlicher Kooperation begriffen wird. Und auch John Stuart Mill erkannte schon früh in seinen «Prinzipien der politischen Ökonomie» (1848), dass «*die Fähigkeit der Menschen, einander zu vertrauen, ein Fortschritt ist, der an jeder Ecke sichtbar wird*». Doch diese und weitere, meist jedoch implizit bleibende Anspielementen anderer Klassiker, wie Emile Durkheim, Max Weber, Georg Simmel, Alfred Schütz und Talcott Parsons, dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich bei der sozialwissenschaftlichen Vertrauensdebatte insgesamt um ein Phänomen neueren Datums handelt, das nicht viel weiter als zwei Jahrzehnte zurückreicht.

Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht wird der Belang des Vertrauens insbesondere in der Senkung marktwirtschaftlicher und unternehmerischer Transaktionskosten gesehen. Diese Kosten zur Betreibung eines Wirtschaftssystems belaufen sich in modernen Marktwirtschaften auf bis zu

80 Prozent des Nettosozialproduktes und setzen sich aus den Posten der Informationsgewinnung, -überprüfung und -verarbeitung sowie den Folgekosten unvollständiger Verträge (Verhandlungs- und Durchsetzungskosten) zusammen. Das Vertrauen in andere Menschen besitzt daher eine beträchtliche Bedeutung für die wirtschaftliche Leistung, da es die Belastungen vertraglicher Vereinbarungen und wirtschaftlicher Kooperation reduziert sowie neue arbeitsteilige Handlungsalternativen stimuliert. In dieser Hinsicht kann interpersonales Vertrauen als Ersatz für (kostenintensive) formelle Regeln und Vertragsvereinbarungen gedeutet werden. Darüber hinaus belebt das zwischenmenschliche Vertrauen die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, erhöht die Bereitschaft zu Kommunikation und Informationsaustausch zwischen den Wirtschaftssubjekten und verstärkt die Effizienz des organisatorischen Wandels. Diese Zusammenhänge vor Augen, streicht denn auch der Nobelpreisträger Kenneth Arrow heraus, dass «*nahezu jeder wirtschaftliche Austausch mit Vertrauen verbunden ist, zweifellos jedoch dann, wenn er sich über eine gewisse Zeit erstreckt. Es kann plausibel argumentiert werden, dass ein grosser Anteil der ökonomischen Rückständigkeit weltweit durch das fehlende wechselseitige Vertrauen erklärt werden kann*». Und für Francis Fukuyama belegt das vorhandene «*Misstrauen in einer Gesellschaft alle Erscheinungsformen wirtschaftlichen Handelns mit einer Art Steuer, die in Gesellschaften mit einem hohen Mass an sozialem Vertrauen entfällt*».

In unserer alltäglichen Lebenswelt begegnet uns der Aspekt des Vertrauens immer dann, wenn die Risikogesellschaft ihren Tribut fordert. Eltern, Freunde oder Medien ermahnen uns, im täglichen Leben Vorsicht walten zu lassen und gegebenenfalls fremden Menschen, Politikern oder unseren Anlageberatern nicht blindlings zu vertrauen. Die global vernetzte Wirtschaft mit ihren Begleiterscheinungen einer wachsenden Mobilität, neuer Kommunikationstechnologien und einer Erhöhung der Arbeitsteilung akzentuiert die Bauchgefühle der Unsicherheit und Ungewissheit noch, verlangt sie doch von uns Kooperation mit uns persönlich weitgehend unbekannten Menschen, die einen Vertrauensvorschuss erfordert. Der Stellenwert des Vertrauens kann deshalb gerade in den gegenwärtigen Zeiten globalisierter Kapital- und Finanzmärkte und des nationalstaatlichen Wettbewerbs um die kostengünstigste Produktionsvariante nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Zu diesem globalen Wettbewerb treten die Nationen freilich aus unterschiedlichen Startpositionen an. Bei der Beantwortung der Frage, ob den meisten anderen Menschen vertraut werden könne, sind die Unterschiede zwischen den Kulturen gewaltig. Beispielsweise bejahen in Dänemark, Finnland, Norwegen, den Niederlanden und Schweden bis zu 60 Prozent der Bevölkerung die Frage; in Brasilien, Peru, Mazedonien, den Philippinen und der Türkei sind es jedoch nicht einmal 10 Prozent. In der Schweiz beläuft sich der Anteil auf 40 Prozent. Die Mehrheit der Bevölkerung begegnet hier ihren Mitmenschen also eher mit Misstrauen, in den lateinischen Landesteilen noch etwas ausgeprägter als in der Deutschschweiz.

Angesichts der rundherum diskussionslosen Relevanz zwischenmenschlichen Vertrauens und der immensen internationalen Varianz der Vertrauensbestände stellt sich umso dringlicher die Frage, wie dieses kostbare Gut erzeugt werden kann. Auf der Suche nach den Ursprüngen

**Politische Rahmenbedingungen tragen zur zwischenmenschlichen Vertrauensentwicklung bei, wenn sie als universalistisch, machtteilend-konsensual, unbestechlich und unparteiisch wahrgenommen werden.**

generalisierten Vertrauens verorten viele dessen Wurzeln in gesellschaftlichen Entwicklungspfaden und fortdauernden, fest verankerten kulturellen Mustern sozialer Interaktion. Nach diesem Ansatz werden die gesellschaftlichen Kapazitäten, «anderen Menschen generell» zu vertrauen, auf eine als organisch charakterisierbare Art durch lange historische Prozesse geformt. Aus einer Makroperspektive bauen Gesellschaften etwa weit zurückreichende Traditionen zivilen Engagements und Gruppenlebens auf, die wiederum erwünschte Ergebnisse, wie Normen der Reziprozität und generalisiertes Vertrauen, nach sich ziehen.

Während diese Anschauung nahelegt, Vertrauen werde in erster Linie durch gesellschaftliche Faktoren, wie durch die Lebenskraft bürgergesellschaftlicher Vereinigungen, geschaffen, argumentiert eine andere Sichtweise, die Ursprünge des Vertrauens seien in sehr viel höherem Masse in der Konfiguration und der Wirkungsweise politischer Institutionen zu suchen. Hier wird postuliert, dass politische Rahmenbedingungen zur zwischenmenschlichen Vertrauensentwick-

lung beitragen, wenn sie als universalistisch, machtteilend-konsensual, unbestechlich und unparteiisch wahrgenommen werden und wenn sie nichtkooperatives Verhalten sanktionieren. Wenn die Menschen zur Überzeugung gelangen, dass die politischen Institutionen diese Merkmale auf sich vereinigen und wenn sie ferner glauben, dass auch die Mitmenschen in gleicher Weise über diese Institutionen denken, dann werden sie auch den anderen Individuen vertrauen.

Hinsichtlich der Vertrauensbildung lässt diese Anschauung folglich vermuten, dass verallgemeinertes Vertrauen sich genau dann entwickeln kann, wenn Institutionen Anreize bieten, gemeinschaftlich zu handeln und in mir das Vertrauen wecken, dass sich bei allen anderen (mir unbekannten Personen) die gleichen Einstellungen und Verhaltensdispositionen ausbilden. Unter der Einwirkung solcher Institutionen vertraue ich den Mitmenschen, nicht weil ich sie aus persönlicher Erfahrung kenne, sondern weil ich über Kenntnisse des institutionellen Arrangements ihrer Handlungen verfüge. Institutionen mit einer derartig vertrauensgenerierenden Funktion erklären mir Fremde zu Quasi-Bekannten, denen ich vertrauen kann. Welche substantiellen Qualitäten sollten Institutionen nun aber aufweisen, um als Katalysatoren der Vertrauensbildung unter Unbekannten dienen zu können?

Institutionen müssen zunächst Konzepte wie Fairness, Gerechtigkeit, Unbestechlichkeit, Unparteilichkeit und auch Wahrheit als zentrale Bezugswerte gemeinschaftlichen Zusammenlebens normieren und sichtbar und transparent ihre Mitglieder auf diese Normen verpflichten. Weisen bestimmte Anhaltspunkte hingegen darauf hin, dass es Institutionen wie etwa das Justizwesen oder die Polizei nicht vermögen, Vertragsicherheit zu garantieren und Diskriminierungen wie Privilegierungen auszuschliessen, kann sich daraus Misstrauen entwickeln.

Im weiteren müssen Institutionen universalistisch ausgerichtet sein und Kompensationen zur Erhaltung der Lebenschancen bieten, um zur Vertrauensbildung beizutragen. Im Gegensatz zu dem nach Klassen segregierten Sozialversicherungssystem und dem einkommensabhängigen Armenhilfesystem, verspricht der universalistische Charakter eines Wohlfahrtsstaates in Form der Volksversicherung mindestens zwei Auswirkungen auf die Bildung verallgemeinerten Vertrauens. Zum einen ist anzunehmen, dass diejenigen Bürger, die staatliche Unterstützung erhalten, als gleichberechtigte und gleichverpflichtete Bürger

angesehen und nicht als «die anderen» stigmatisiert werden. Zum anderen kann angeführt werden, dass universalistische Programme im Vergleich zu den stärker einkommensabhängigen Arten weniger Misstrauen in Bezug auf betrügerische Ausnutzung des Systems hervorrufen. In diesem Sinne beschränkt der universalistische Charakter eines Wohlfahrtsstaates durch die Einebnung sozialer Ungleichheiten und die Bereitstellung grundlegender Ressourcen das Misstrauen, von den jeweils anderen hintergangen oder um die Lebenschancen gebracht zu werden. Empirische Analysen stellen zudem fest, dass verallgemeinertes Vertrauen mithin vom Grad der Gleichheit in einer Gesellschaft abhängig ist; dieser wiederum wird mit der Ausgestaltung des Wohlfahrtsstaates in Verbindung gebracht. Die skandinavischen Staaten als Prototypen universalistischer Wohlfahrtsstaaten zeigen beispielsweise sowohl die höchsten Anteile an sozialem Vertrauen in der Bevölkerung als auch eine vergleichsweise hohe Einkommensgleichheit.

Schliesslich tragen Institutionen, die sowohl machtteilend-konsensual sind als auch minderheitenschützende Konfliktregelungsmechanismen ermöglichen, zur Bildung verallgemeinerten Vertrauens bei. Sobald eine Person A erkennt, dass Person B durch politische Entscheidungen stets besser gestellt wird und die Entscheidungsfindung parteiisch abläuft, wird Person A sowohl das Vertrauen in die verantwortlichen politischen Institutionen als auch in die systematisch bevorzugte Person B verlieren. Mit anderen Worten: wenn die politischen Rahmenbedingungen den Eindruck der Parteilichkeit wie der systematischen Ausgliederung von Interessen entstehen lassen und einer «winner-takes-all»-Mentalität Vorschub leisten, generieren sie Misstrauen unter den benachteiligten Akteuren. Machtteilende und deliberativ-konsensuale institutionelle Regelungen sollten hingegen die Vertrauenswürdigkeit aller am Austauschprozess Beteiligten fördern. Solange der Prozess der Entscheidungsfindung von den Akteuren als unparteiisch und fair eingeschätzt wird, wird auch ein nachteiliges Ergebnis akzeptiert und führt nicht zu Vertrauensschwund. Hier zeigt sich beispielsweise die Parallele zum sportlichen Wettkampf. Akteure akzeptieren eine Niederlage umso eher, je fairer und unparteiischer der Schiedsrichter das Regelwerk ausgelegt hat. Ergebnisse hingegen, die durch die systematische Bevorzugung einer Mannschaft durch einen parteiischen Schiedsrichter zustande kommen, werden weniger klaglos akzeptiert.

Angesichts ihrer Gemeinschaftsverträglichkeit und der umfassenden Einbindung gesellschaftlicher Interessen unter der Maxime des gütlichen Einvernehmens wird gerade konsensuale Organisationsstrukturen unterstellt, dass sie die Vertrauensbildung zwischen den beteiligten Akteuren fördern. In wettbewerblichen hingegen Organisationsstrukturen wird sowohl der kompetitive und konfliktträchtige Charakter der Sozialbeziehungen als auch der geringe Grad an Inklusionsbeziehungen betont, die beide der Vertrauensbildung als Hemmnisse entgegenstehen. Dies um so mehr, wenn die vorgegebene politische wie soziale Organisationsstruktur den Minoritäten die Chance der Teilhabe verwehrt und einer systematischen Ausbeutung der Minderheiten durch die Mehrheiten keinen institutionellen Riegel vorschreibt. Konsensusdemokratien hingegen berücksichtigen stärker die Anliegen von Minderheiten, repräsentieren heterogene Interessenlagen und führen insgesamt zu «freundlicheren und sanfteren» Gesellschaften.

Solange der Prozess der Entscheidungsfindung von den Akteuren als unparteiisch und fair eingeschätzt wird, wird auch ein nachteiliges Ergebnis akzeptiert und führt nicht zu Vertrauensschwund.

Vor dem Hintergrund einer institutionellen Genese zwischenmenschlichen Vertrauens ist zum Beispiel das vergleichsweise starke Misstrauen in der brasilianischen Gesellschaft (nur 3 Prozent der Bevölkerung geben an, anderen Menschen zu vertrauen) weniger der Geissel des globalen Kapitalismus zuzuschreiben; die Ursache ist vielmehr in den unzureichenden und Unsicherheit generierenden institutionellen lokalen Spielregeln zu suchen. Laut einer neuen repräsentativen Meinungsumfrage würden 26 Prozent der Brasilianer zur Bekämpfung der Kriminalität Verächtige foltern, wenn sie Polizisten wären. In der Mittel- und Oberschicht sind die Befürworter der Folter noch zahlreicher. Die mangelnde Qualität der Institutionen zeigt sich auch in der Strafverfolgung; so werden pro Jahr nicht einmal 5 Prozent der Morde aufgeklärt. Wahrlich kein Nährboden für zwischenmenschliches Vertrauen, die Copacabana.

MARKUS FREITAG,  
geboren 1968, ist  
Professor für vergleichende Politikwissenschaft an der Universität Konstanz.

Der Markt hat Weltformat. Die Demokratie noch nicht. Das schafft Probleme für die Demokratie und den Markt. Deshalb brauchen wir transnationale und direktere Bürgergesellschaften.

## (8) Ohne «Superdemokratie» kein «Superkapitalismus»

Bruno Kaufmann

Beginnen wir mit der guten Nachricht: die Volksrechte, das Recht der Bürger auf eine direkte Mitsprache in politischen Sachfragen, sind weltweit auf dem Vormarsch. Für die Weltbank bildet die politische Beteiligung der Bürger auf der lokalen Ebene einen der wichtigsten Trends überhaupt. Auch auf der nationalen Ebene tut sich was. Zu Beginn dieses Jahres kannten neun von zehn Staaten weltweit zumindest vereinzelte direktdemokratische Verfahren. Zusammen mit einer Stärkung rechtsstaatlicher Systeme und erhöhten Ansprüchen an die Transparenz («Good Governance»), besitzen in einer Welt, in der nationale Grenzen eine immer geringere Rolle spielen, die Volksrechte das Potential, die Bürgerrolle nachhaltig zu stärken – und die Defizite unserer heutigen, meist auf Nationalstaaten und indirekte, parlamentarische Entscheidungsprozesse begrenzten Demokratien zu überwinden.

Dies ist der Anfang einer historischen Entwicklung und nicht etwa das Ende der Geschichte, wie es vom US-amerikanischen Politikwissenschaftler Francis Fukuyama zu Beginn der 1990er Jahre voreilig ausgerufen wurde. Von einer Schlussphase der politischen Systementwicklung kann nämlich auch zwei Jahrzehnte nach dem Fall der Berliner Mauer nicht die Rede sein. Da überzeugt die Analyse des wie Fukuyama lange an der Harvard-Universität lehrenden Juristen Robert Reich schon mehr. In seinem zu Beginn dieses Jahres auch auf deutsch erschienen Buch «Der Superkapitalismus» beschreibt der frühere amerikanische Arbeitsminister, wie trotz der erfreulichen Modernisierung

unserer repräsentativen Demokratien der Einfluss der Bürgergesellschaften in den letzten Jahrzehnten zurückgedrängt worden ist. Die auf lokaler und nationaler Ebene erkämpften Spielregeln zugunsten des Gemeinwohls sind in den Schatten des globalen Weltmarktes gerückt. Als «Superkapitalismus» bezeichnet Reich die zu Beginn des 21. Jahrhunderts feststellbare Dynamik, die die Unternehmer und als Konsequenz auch Verbraucher und Anleger über alle Grenzen hinaus gestärkt hat. Die Antwort auf den «Superkapitalismus», so soll im Folgenden aufgezeigt werden, heißt «Superdemokratismus».

Doch zunächst zurück zu unserer kritischen Bestandesaufnahme zum aktuellen Ungleichgewicht zwischen Kapitalismus und Demokratie. Die jüngste Bankenkrise, ausgelöst durch den Verfall des Immobiliengeschäfts in den USA, hat es deutlich gemacht: während der Markt-Zug die Station «Globus Hbf» längst erreicht hat, tut sich der Demokratie-Zug immer noch ungeheuer schwer, die Reise von den Zentralbahnhöfen der Nationalstaaten in die Schaltstellen transnationaler, regionaler Gemeinschaften hinter sich zu bringen. Das Ringen um verfassungähnliche Verträge in Europa («Lissaboner Vertrag» der EU) oder Asien (ASEAN-Charta) sprechen eine deutliche Sprache. In anderen Teilen der Welt, wie Nordamerika (NAFTA), Südamerika (OAU) oder Afrika (AU), beschränken sich die Koordinationsanstrengungen auf Freihandelsverträge. So bleibt auf der globalen Ebene die demokratisch-politische Dynamik noch sehr weit hinter der marktwirtschaftlich-kapitalistischen zurück. Das freut zunächst einmal Verbraucher und Anleger, die sich weltweit – so Reich – «die besten Schnäppchen aussuchen» können, ohne dabei Rücksicht auf gemeinsame Spieregeln nehmen zu müssen oder als Bürger in die Verantwortung genommen zu werden. Gleichzeitig spüren wir immer deutlicher eine ungeheuere Kluft: als Konsumenten können wir heute für wenige Franken oder Euro innerhalb von Sekunden auf dem Internet einen Flug ans Schwarze Meer buchen oder ein elektronisches Wunderding aus einer Fabrik vom anderen Ende der Welt bestellen; als Bürgerinnen und Bürgern fällt es uns gleichzeitig immer schwerer, den Zusammenhang unseres Handelns und Wählens mit den tatsächlich gefällten Beschlüssen zu erkennen.

Entscheidend für die notwendige Überbrückung dieser wachsenden Kluft ist die Einsicht, dass Kapitalismus und Demokratie ganz unterschiedliche Funktionen zu erfüllen haben. Der Markt ist dazu da, Anreize für ein freiheitliches und unter-

nehmerisches Handeln zu schaffen – als wichtigster Baustein dient das Privateigentum, das Ziel ist das individuelle Wohl. Die Politik ihrerseits ist dazu da, gemeinsame Spielregeln aufzustellen, um die (in einer freiheitlichen Gemeinschaft notwendigerweise entstehenden) Konflikte friedlich auszutragen und sich gemeinsam auf Problemlösungen zu einigen – der bedeutendste Baustein ist das demokratische Mitspracherecht, das Ziel ist das Gemeinwohl. Interessanterweise reagieren nicht die politischen Gemeinschaften auf der lokalen, nationalen oder gar supranationalen Ebene am nervösesten auf den Siegeszug des «Superkapitalismus», sondern die «Superkapitalisten» selbst. Also gerade jene, die selbst am meisten von den grenzenlosen Handelsströmen der globalisierten Wirtschaft profitieren sollten. Nicht in der Uno-Generalversammlung, im EU-Parlament oder dem Schweizerischen Nationalrat wird heute am intensivsten über die globalen Herausforderungen bei der Sicherung anständiger Arbeitsbedingungen, internationaler Schuldenerlasse oder dem richtigen Umgang mit dem Klimawandel gestritten, sondern am Davoser Weltwirtschaftsforum und in den Aufsichtsräten multinationaler Unternehmen. Dies hängt einerseits damit zusammen, dass sich die Wirtschaftsakteure um ihren angeschlagenen Ruf in der Öffentlichkeit Sorgen machen und andererseits damit, dass Menschen eben nie nur Manager, Verbraucher oder Anleger sind, sondern immer auch Mitglieder einer Familie, eines Quartiers, einer Bürgergesellschaft und staatlicher Gemeinschaften. Die Kapitalisten wissen besser als alle anderen, dass das globale Geschäftemachen ein ganz grosses Handikap hat: die Blindheit gegenüber dem Gemeinwohl.

Immer wieder haben Apologeten des Kapitalismus versucht, die Marktwirtschaft als einzige funktionierende Antriebskraft und Grundlage einer freiheitlichen und gerechten Ordnung darzustellen und gleichzeitig den Staat und mitunter sogar die Demokratie als Hemmschuh oder gar «Diktatur der Mehrheit» zu denunzieren. Was in der Theorie einen gewissen Sinn hat und im Rahmen kleiner Gemeinschaften und Wirtschaftsstrukturen auch funktionieren kann, ist jedoch im globalen Kontext und der ungeheuren Dynamik von bald sieben Milliarden Menschen auf *Checks and Balances* angewiesen. Solche ausgleichenden Kontrollen und Gegengewichte fehlen aber im Zeitalter des «Superkapitalismus» in den Augen der allermeisten Menschen noch immer, und deshalb haben nicht wenige mächtige Marktakteure begonnen, quasistaatliche Aufgaben zu übernehmen.

Den sogenannten Multis ist zwar zugute zu halten, dass sie – mehr aus Hilflosigkeit denn aus Notwendigkeit – solche neuen, ihren eigentlichen Aufgaben im Grunde wesensfremden Aktivitäten wahrnehmen. Trotzdem könnte der wachsende Allzuständigkeitsanspruch finanzstarker kapitalistischer Akteure dazu führen, dass staatliche Gemeinschaften und bürgergesellschaftliche Organisationen als obsolet betrachtet werden – und damit «*unsere Demokratien*» – wie Robert Reich warnt – tatsächlich nachhaltig untergraben werden. Wenn eine Logistikfirma wie TNT beginnt, ein eigenes, weltweit einsetzbares Katastrophenhilfskorps zu unterhalten oder der Getränkemulti Coca-Cola ein internationales Wasserschutzprogramm betreibt, dann handelt es sich dabei um unternehmerische Ansprüche, die in eine falsche Richtung weisen. Weshalb? Sie schwächen die «Gewaltenteilung» zwischen Markt und Demokratie ebenso wie es einst die Ansprüche und Praktiken von Regierungen getan haben, die Unternehmen verstaatlichten. Wir

Der Markt schafft Anreize für ein freiheitliches und unternehmerisches Handeln; die Politik ist dazu da, gemeinsame Spielregeln aufzustellen.

dürfen uns insbesondere nicht durch den vordergründigen Applaus sowohl seitens der NGOs – die sich von den Unternehmen zusätzliche Mittel und Aufgaben versprechen – wie auch seitens von Regierungen – die auf eine Entlastung hoffen – blenden lassen: je globaler und komplexer das Zusammenleben auf dieser Welt wird, desto bedeutsamer ist es, zwischen den Zuständigkeiten und Aufgaben des privatwirtschaftlichen Marktes und der öffentlichrechtlichen Demokratie klar zu unterscheiden.

Das führt uns zum Kerngedanken dieses Beitrages. Wie kann das heute sehr ungleiche Kräfteverhältnis zwischen dem bereits im vorderen Mittelfeld der *Superleague* auftrumpfenden Marktes und der erst knapp vor dem Aufstieg in die *Challengers' League* stehenden Demokratie ausgeglichen werden? Eine Relegation des Kapitalismus in eine untere Liga scheint ebenso unrealistisch wie unerwünscht. Ein Fortbestehen der Ligaunterschiede hat ebensowenig Sinn; denn ohne Konkurrenz verkommt der Markt auf der globalen Ebene zum Einzelkämpfer und schafft angesichts seiner strukturbedingten Defizite mehr Probleme, als er zu lösen vermag. Als einzige sinnvolle Per-

spektive bleibt deshalb der schrittweise Aufstieg der Demokratie in die Superleague.

In diesem Kontext werden die Entwicklungen der letzten zwei Jahrzehnte seit dem Ende des Kalten Krieges verständlicher. Nicht nur hat die Demokratie sich in diesem Zeitraum weltweit ausgebreitet. Zusätzlich zu dieser räumlich-quantitativen Expansion fanden und finden verfahrensmässig-qualitative Demokratisierungen der Demokratie statt, wie bereits eingangs kurz erwähnt. So sieht der neue Vertrag der Europäischen Union, zum erstenmal in der Geschichte ein transnationales direktdemokratisches Instrument vor, nämlich die Europäische Volksinitiative. Diese geht von einem Quorum von einer Million Bürgern aus mehreren EU-Mitgliedstaaten für die Unterbreitung eines neuen Gesetzes aus – im gleicher Weise wie dies das Europäische Parlament und der Europäische Rat gegenüber der Kommission heute schon können.

Aber nicht nur im Rahmen länderübergreifender Quasi-Verfassungen wie dem «Lissaboner Vertrag» lässt sich zeigen, dass wir uns unter

Je globaler das Zusammenleben wird, desto bedeutsamer wird es, zwischen den Zuständigkeiten des Marktes und der Demokratie zu unterscheiden.

den Vorzeichen des «Superkapitalismus» zu einer «Superdemokratie» hin bewegen; deutlich wird dies auch am Beispiel von Ländern, die erst kürzlich dem Merkantilismus abgeschworen – diese Markttöffnung jedoch mit einer gleichzeitigen Stärkung der Demokratie verbunden haben. Dazu zwei Beispiele.

*Beispiel eins:* Costa Rica. Der zentralamerikanische Kleinstaat überlebte das kriegerische 20. Jahrhundert, indem er zu einem frühen Zeitpunkt seine Armee abschaffte und, im Unterschied zu Nachbarstaaten wie Nicaragua, Guatemala oder Panama, in die Bürgergesellschaft investierte. Gegen aussen führte dies jedoch zu einer gewissen Abschottung. Costa Rica litt lange unter Protektionismus und fehlenden Handelsabkommen. Nach seiner Wiederwahl ins höchste Staatsamt, setzte sich der Friedensnobelpreisträger Oscar Arias in den letzten zwei Jahren für eine behutsame und demokratisch gutverankerte wirtschaftliche Öffnung des Landes ein. Das Kernstück dieser neuen Politik, das Freihandelsabkommen mit den USA und weiteren zentralamerikanischen Staaten, brachte Arias, bei der ersten Volksabstimmung

des Landes im letzten Oktober, bei einer Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger durch. Zuvor hatte er die nationale Verfassung des Landes durch die Einführung von Volksrechten – Initiative und Referendum – erweitert und modernisiert und damit den Mut und Willen zur gesellschaftlichen Öffnung gestärkt.

*Beispiel zwei:* Taiwan. Der Inselstaat zwischen China und den Philippinen ist mit einer Fläche von 35'000<sup>2</sup> km kleiner als die Schweiz; doch beherbergt die «schöne Insel» mehr als 24 Millionen Einwohner. Während die nahe Grossmacht China als Paradebeispiel dafür dienen kann, was passiert, wenn sich ein kapitalistischer Markt im Namen des Sozialismus ohne Demokratie entwickelt, ist es einer bürgerlichen Gesellschaft wie der taiwanesischen gelungen, sich nicht nur gegen die Ansprüche ihres mächtigen Nachbarn zu wehren, sondern gleichzeitig eine Militärdiktatur in eine für die Region mustergültige Demokratie überzuführen. Bei den jüngsten Wahlen im März 2008 wählten die Taiwanesen einen neuen Präsidenten und stimmten gleichzeitig über zwei Volksinitiativen ab. Statt wie in China zu Schüssen auf Andersdenkende, führte dies in Taiwan zum zweiten friedlichen Machtwechsel innerhalb von acht Jahren und zu einer weiteren Festigung der Volksrechte in einer Weltregion, wo die direkte Demokratie historisch kaum eine Rolle gespielt hat.

Die beiden Beispiele zeigen, dass eine freiheitlichere Marktwirtschaft und eine freiheitlichere Demokratie sehr gut zueinander passen – ja, ich würde sagen, sogar einander bedingen. Kleinere Staaten – die Schweiz gehört als liberaler Staat mit stark ausgebauten Volksrechten auch zu dieser Gruppe – haben dies früher erkannt, als viele mittlere und grössere Mächte, wo, historisch betrachtet, nicht die Freiheit und der Schutz des Einzelnen, sondern vielmehr die Macht der Regierenden – ob gewählt oder nicht – im Vordergrund gestanden ist. In einer globalisierten Welt gibt es aber keine Mehrheiten bzw. Hegemonien mehr, sondern nur noch sehr viele Minderheiten und Akteure. Wie auf den unteren Ebenen, so hängt ihr gleichzeitig konfliktträchtiges und friedliches Zusammenleben von rechtsstaatlich verankerten und garantierten Freiheiten und den Spielregeln ab, die zu einem möglichst ausgewogenen Gleichgewicht von Markt und Demokratie beitragen können. Zur Jahrtausendwende wurde die Welt superkapitalistisch, unsere gemeinsame Aufgabe im 21. Jahrhundert ist es, sie superdemokratisch zu machen.

BRUNO  
KAUFMANN,  
geboren 1965 in Aarau,  
lebt als Publizist in  
Nordschweden und  
leitet den europäischen  
Demokratie-Think-  
Tank IRI an der  
Universität Marburg in  
Deutschland.

