

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 94 (2014)

Heft: 1014

Artikel: "Ich glaube nicht an diesen Hokuspokus!"

Autor: Scheu, René / Grübel, Oswald

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-735830>

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: 20.01.2026

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

«Ich glaube nicht an diesen Hokuspokus!»

Seit seinem Rückzug aus der Finanzbranche kann Oswald Grübel frei reden. Ein Gespräch über Hochfrequenzhandel, die Bankenbranche als halbstaatlicher Sektor und ein in der DDR geschultes Sensorium für sozialistische Anwandlungen – zu denen auch Antritts- und Abgangsentschädigungen gehören.

René Scheu trifft Oswald Grübel

Herr Grübel, können Sie mir sagen, was Geld ist?

Geld ist eine geniale Erfindung, die uns vom primitiven Tauschhandel «Äpfel gegen Birnen» weggebracht hat.

Und uns stattdessen wohin geführt hat?

Zu einem effizienten Handel, der über Preise funktioniert – plötzlich lassen sich Dinge miteinander vergleichen. Geld ist eine Masseneinheit für Waren und hat den weltweiten Handel überhaupt erst möglich gemacht – zusammen mit den Banken: Sie sind die Werkzeuge, die das Geld bewegen, es dort zur Verfügung stellen, wo es gerade gebraucht wird. Globalisierung und Welthandel wären ohne Geld und Banken schlicht undenkbar.

Die Banken tun noch mehr als das: Sie stellen das Geld nicht nur zur Verfügung, sondern schaffen es recht eigentlich aus dem Nichts!

Aus nichts kommt nichts. Jemand, der im Welthandel etwas kauft oder verkauft, stellt das Geld hier in der Schweiz einer Bank zur Verfügung, und eine andere Bank zahlt es ihm in einem anderen Land der Welt wieder aus, oder umgekehrt: Er kann in irgendeinem Land Geld einzahlen und kriegt es hier in der Schweiz, wo er produziert, wieder ausbezahlt. Banken erbringen demnach primär eine Dienstleistung in einer globalisierten Welt.

Ich insistiere: Indem sie die Bilanz verlängern, schöpfen die Banken Geld – über das der Überblick zusehends verloren geht, auch weil es zu einer elektronischen Sache geworden ist. Es gibt zwar noch ein bisschen Cash, insgesamt aber ist Geld heute etwas völlig Virtuelles.

Es braucht Kapital für die Kreditschöpfung, wie viel, wird von den Aufsichtsbehörden genau vorgeschrieben. Geld war schon virtuell, als ich in den 1960er Jahren in die Lehre ging. Damals arbeiteten wir mit Akkreditiven, das heißt mit Zahlungsversprechen: Wenn jemand seine Ware per Schiff irgendwohin schickte und dafür eine Sicherheit wollte, dann war da eine Bank zwischendrin, die mit einer Korrespondenzbank im Zielland zusammenarbeitete und Garantien abgab. So nannte man das damals. Heute geht das auf elektronischem Weg natürlich alles viel schneller, das Prinzip der Virtualität ist aber das gleiche geblieben.

Die Eigenkapitalquote der Banken beträgt heutzutage – auch mit Basel III – bloss einige Prozent der Bilanzsumme, der grosse Teil des Buchgeldes wird durch Kreditvergabe neu geschöpft. Wie würden Sie Ihrem Enkel erklären, was Sie als Banker ein Leben lang gemacht haben?

Oswald Grübel

war von 2009 bis 2011 CEO der UBS und von 2003 bis 2007 CEO der Credit Suisse. Er wuchs in Thüringen auf und floh 1952 in die Bundesrepublik Deutschland. Mit einer Ausbildung zum Bankkaufmann stieg er in Frankfurt in die Finanzbranche ein und war lange Zeit im Anleihenhandel tätig.

René Scheu

ist Herausgeber & Chefredaktor dieses Magazins.

Da muss ich gar nicht auf meinen Enkel zurückgreifen, das war bei meiner Tochter schon immer etwas schwierig! Ich glaube, alle Arbeiten, die keine greifbaren Produkte erzeugen, sind schwer zu erklären. Ich würde es aber ungefähr so versuchen: Bank und Bunker helfen der Wirtschaft – und damit allen, die einen Beruf haben und arbeiten – zu funktionieren. Banken sind die kommunizierenden Röhren des Geldumlaufs. Es braucht sie, um die Wirtschaft mit Liquidität zu versorgen und sicherzustellen, dass wir unsere Rechnungen bezahlen und unseren Lohn erhalten können. Diese Betonung des Dienstleistungsaspekts lässt Banken als reine Geldinfrastrukturen erscheinen. Wo bleibt denn in Ihrem Beschrieb die unternehmerische Komponente?

Banken sind Dienstleistungsunternehmen und gehorchen unternehmerischen Prinzipien: Will man eine Bank richtig führen, muss man die Dienstleistung so optimieren, dass man sie bestmöglich erbringen kann – mit den tiefstmöglichen Kosten. Zudem kann die Bank die Liquidität, die sie hat, zur Kreditschöpfung und für Eigengeschäfte in den Märkten nutzen. Die rasanten Fortschritte der Technologie haben es den Banken in den letzten zwanzig Jahren erlaubt, ihre Kredit- und Arbitragegeschäfte enorm auszudehnen – was einigen dann aber zum Verhängnis wurde, weil sie den Überblick oder das Augenmaß verloren haben.

Die Zinsarbitrage, die Sie ansprechen, prägt die gesamte Geldwelt und nährt im übergeordneten Rahmen einen quasi selbstreferentiellen Geldkreislauf: Grosse Geschäftsbanken bekommen günstiges Geld von der Zentralbank, kaufen damit (marode) Staatspapiere, die sie dann wieder als Sicherheiten bei der Zentralbank hinterlegen, um dafür neues billiges Geld zu erhalten und damit weitere Staatspapiere zu kaufen. Wie beurteilen Sie diese permanente Arbitrage?



«Mehr Macht macht
mehr korrupt.»

Oswald Grübel

Oswald Grübel, photographiert von Thomas Burla

Nun, ganz so einfach geht das nicht. Die Zentralbanken leihen zwar aus und müssen das auch – wir können keine Europäische Zentralbank haben, die Papiere eines Mitgliedlandes nicht mehr als Sicherheit akzeptiert. Das würde das ganze System in Frage stellen. Im Prinzip ist dieses Vorgehen nur logisch. Was machen beispielsweise die italienischen Banken, noch bevor die Eurokrise anfing? Sie kauften italienische Staatsanleihen, und zwar aus einer so einfachen wie richtigen Überlegung heraus: Sollte der italienische Staat pleitegehen, würden die italienischen Banken mit ihm bachab gehen. Folglich spielt es für die italienische Bank keine Rolle, dass sie mehr und mehr italienische Staatsanleihen kauft – sie sitzt mit ihrem Staat in einem Boot. Das eigene Land ist daher immer der Käufer «of last resort» für seine eigenen Staatsanleihen.

Einverstanden: Die Banken sind darauf angewiesen, dass ihr Staat nicht Bankrott macht. Insofern ist es logisch, dass sie Staatsanleihen kaufen. Die Wirkung dieses Denkens ist jedoch paradox: Dadurch, dass seine Staatsanleihen gekauft werden, fühlt sich der Staat gleichsam aufgefordert, sich weiter zu verschulden – da es ja einen Käufer gibt für seine Papiere.

Das kann man so sehen, ja. Und umgekehrt wird sich der Staat immer auch aufgefordert fühlen, seine Banken zu retten. Diese Verquickung ergibt sich aus der Funktion des Staates: Er ist der Hüter

der Währung. Diese aber ist untrennbar von den Banken, denn Geld und Banken bilden eine Einheit. Demzufolge kann es sich der Staat nicht leisten, seine grossen Banken Bankrott machen zu lassen: Die Wirtschaft muss laufend finanziert werden, Geld muss in Umlauf gebracht, Kredite aufgenommen, die ganze Maschinerie am Laufen gehalten werden.

Linke Logik würde aus allem Bisherigen folgern: Banken sind Dienstleister, die Währung ist eine staatliche Sache, wir brauchen die zugehörige Geldinfrastruktur, am besten verstaatlichen wir also gleich das ganze Bankenwesen!

Natürlich werden die Sozialisten das sagen, das entspricht ja ihrem Grundprinzip: Der Sozialismus will keine privaten Eigentümer, sondern alles dem Staat übertragen und hoffen, dass es dann besser wird. Was natürlich nie passiert. Meiner Ansicht nach hat der Staat, das heisst die Zentralbank, eine einzige wichtige Aufgabe: die Liquidität der Wirtschaft zu steuern. Im Grunde hat sich das Bankgeschäft in den vergangenen fünfzig Jahren nicht stark geändert, was sich aber verändert hat, ist das Umfeld. Es war früher möglich, illiquide Situationen bei Banken zu überstehen, weil es fast keine Transparenz gab. Man hat Gewinne aus den Reserven ausgewiesen und so keine Unsicherheit verbreitet. Die heutige Transparenz verbietet ein solches Vorgehen. Wo alle sofort über alles informiert sind, fehlen Zeit und Schutz, heikle Situationen

Anzeige



reddot design award
best of the best 2012

DESIGNPREIS
DER
BUNDESREPUBLIK
DEUTSCHLAND
2012
NOMINIERT



LO Mindport von Lista Office LO ist das neue Raummöbelsystem, das offene Arbeitswelten strukturiert.

«Wo alle sofort über alles informiert sind, fehlen Zeit und Schutz, heikle Situationen zu überstehen.»

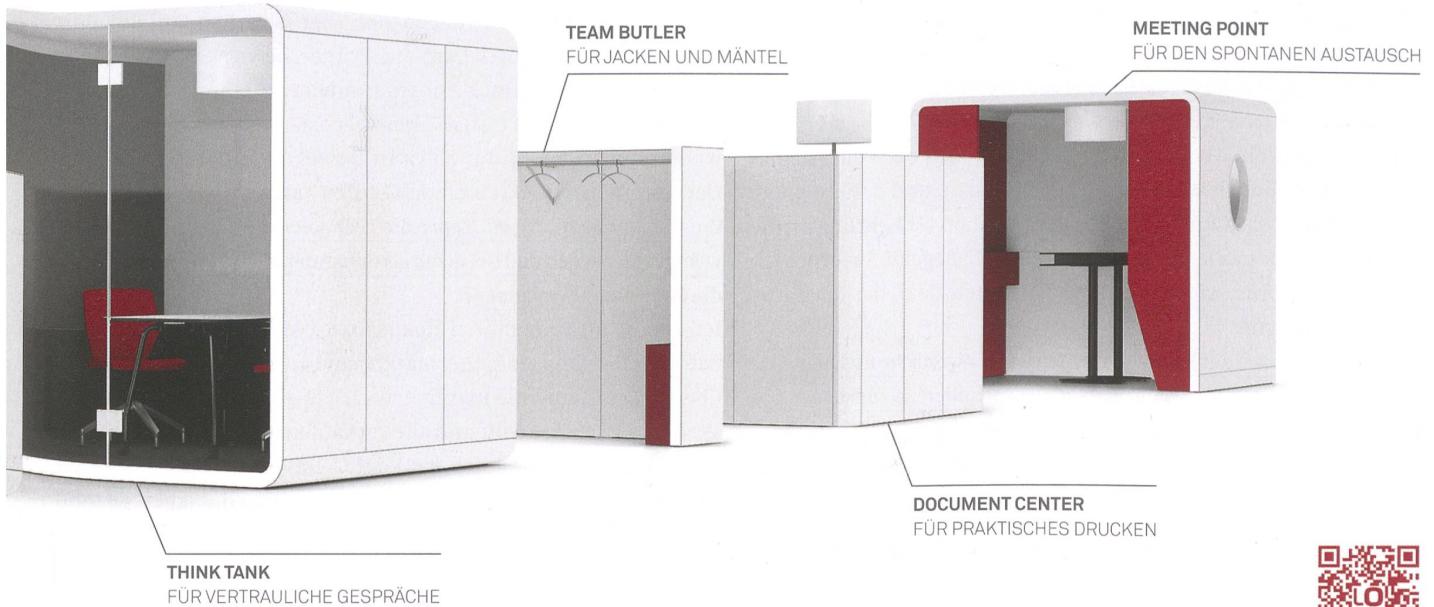
Oswald Grübel

zu überstehen. Deshalb braucht es Zentralbanken, die uneingeschränkt hinter ihren Banken stehen, sprich ihnen die nötige Liquidität und damit Zeit zur Verfügung stellen, um diese Perioden zu überwinden.

Doch wenn man die Rolle des Staats darauf beschränkt, bleibt die Bankenwelt für einen Vertreter der freien Marktwirtschaft unerwünscht nahe am Staat. Frei im Markt bewegen kann sich keine Industrie, für die der Staat permanent garantiert – die Bankenbranche ist damit ein halbstaatlicher Sektor.

Die Bindung ist nicht wegzureden. Dass die Banken über das Geld an den Staat gebunden sind und der Staat umgekehrt die Banken braucht, um sein Geld in Umlauf zu bringen, heisst aber noch lange nicht, dass der Staat die Banken führen soll. Man weiss, wie es herauskommt, wenn das tatsächlich passiert: Die staatlichen Landesbanken in Deutschland etwa, die meistens nur Verluste machten, waren die am schlechtesten geführten Institute. Denn die Politik hat sie natürlich sofort für ihre eigenen Zwecke benutzt. Wenn man nicht nur das Geld kontrolliert, sondern auch dessen Verteilapparat, dann hat man die totale Macht, und mehr Macht macht mehr korrupt. Womit wir wieder bei einem Grundprinzip des Sozialismus wären: alle Kontrolle über alles haben, um dann selber entscheiden zu können, was man für sich herausnimmt.

lista office **LO**



Das sich an jede Situation anpasst. Und das Menschen motiviert. > www.lista-office.com/mindport

«Meine Grosseltern machten zwei Weltkriege und eine Inflation durch, ihr Erspartes wurde dreimal vom Staat vernichtet. Vor diesem Hintergrund wurde mir früh klar, dass ich finanziell unabhängig sein musste.»

Oswald Grübel

Während Oswald Grübel noch als Kind mit dem Tod seiner Eltern konfrontiert war, musste er später mit dem Tod seines Bruders und der Trennung seiner Mutter leben. Er erinnert sich daran, dass seine Mutter nach dem Tod ihres Mannes und ihres Sohnes sehr traurig war. Er selbst versuchte, sie zu trösten, indem er ihr half, die Haushaltsaufgaben zu erledigen. Er erinnert sich auch daran, dass seine Mutter oft darüber sprach, wie wichtig es war, dass sie finanziell unabhängig sei.

Gehe ich richtig in der Annahme, dass Sie sich als bekennender Kapitalist erst jetzt, nach Ihrem Rückzug aus der staatsnahen Bankenbranche, richtig frei und unabhängig fühlen?

Ich bin jetzt noch freier zu sagen, was ich sagen will. Meinen Auftrag habe ich immer darin gesehen, das Unternehmen, für das ich verantwortlich war, so gut zu führen, dass ich frei sein konnte in meiner Meinung. Unabhängigkeit war von jeher mein oberstes Ziel, was vielleicht biographisch bedingt ist: Meine Grosseltern machten zwei Weltkriege und eine Inflation durch, ihr Erspartes wurde dreimal vom Staat vernichtet. Vor diesem Hintergrund wurde mir früh klar, dass ich finanziell unabhängig sein musste.

Haben Sie sich deshalb für die Banklehre entschieden?

Ja, aber nicht, weil die Banken damals hohe Gehälter bezahlt hätten, im Gegenteil. Aber ich hatte begriffen, dass man die Finanzmärkte verstehen muss, um Geld zu verdienen, und dafür eignete sich der Bankenjob am besten. Ich kaufte schon als Lehrling meine erste Aktie: ein totaler Verlust, aber gutes Lehrgeld! So lernte ich Schritt für Schritt, wie man aus dem bisschen Geld, das ich hatte, mehr Geld macht.

Sie wären demnach der Bankberater, den ich mir wünsche und heute vermisste: Ich hätte gerne einen Banker, der spekuliert, ja zockt, investiert und seine Empfehlungen auf der Basis eigener Erfahrungen abgibt – er soll nicht neutral mit seiner Krawatte vor mir sitzen, sondern mir glaubhaft machen, dass er voll im Geschäft dabei ist und mit drinhängt.

Na, da hätte ich Ihnen nicht viel weiterhelfen können, da ich nie an der Kundenfront tätig war. Nach der Lehre arbeitete ich in der

Organisationsabteilung der Deutschen Bank, weil ich wissen wollte, wie alles funktioniert. Danach aber zog es mich sofort in den Handel. Das war zu der Zeit, als die ersten Optionen erfunden wurden und noch niemand richtig wusste, was deren Wert war.

Inwiefern ist das damalige Geschäft mit dem heutigen Trading vergleichbar?

Damals war der Markt völlig intransparent. Alles lief über Insiderwissen, die Börse lebte von Gerüchten. Das erzeugte Volatilität, und die braucht es, um Geld verdienen zu können. Heute ist die Transparenz fast total, die Märkte sind dadurch weniger manipulierbar. Völlig verändert haben sich aber natürlich vor allem die Kommunikationsmöglichkeiten. Früher bewegte man sich im Blindflug. Handelte man vor fünfundvierzig Jahren in Amerika, erfuhr man den Kurs mit Glück am nächsten Tag aus der Zeitung – während man heute mit einer Drittelsekunde Verzögerung alle Details von jedem Aktienmarkt abrufen kann.

Zur Kommunikation gehört auch die Technologie: Sind es heute weniger Menschen und Gerüchte als Computer und Algorithmen, die den Handel bestimmen?

Ich glaube nicht an diesen Hokuspokus! Meine Meinung ist nach wie vor eine ganz einfache: Märkte sind entweder überkauft oder überverkauft, und die Extreme wechseln sich heute schneller ab. Wenn's so richtig knallt und alle verkaufen und das Ende der Welt vorhergesagt wird, bin ich ein Käufer. Das liebe ich. (lacht) Viele der neuen technologischen Möglichkeiten sind aber absolut phantastisch: dass ich heute von meinem Büro aus jederzeit an der Wirtschaft in Japan, Thailand, Brasilien oder China teilnehmen kann, ist für mich wie im Schlaraffenland!

Sie sind kurz nach Ende des Zweiten Weltkriegs aufgewachsen und haben die frühen Kinderjahre in Thüringen verbracht. Vorher haben Sie von den Verlusten Ihrer Grosseltern berichtet, haben Sie auch noch eigene Erinnerungen an die DDR?

Nur sehr wenige, was wohl auch damit zu tun hat, dass ich auf dem Land aufwuchs und den Hunger, der ja vor allem in den Städten verbreitet war, kaum erlebte. Wir konnten anbauen, was wir benötigten, denn meine Grosseltern hatten einen Bauernhof – der dann aber eben enteignet wurde, als die Kommunisten an die Macht kamen.

Wie muss man sich die Enteignung des Bauernhofs konkret vorstellen?

Es war, wie wenn ein Unternehmensberater gekommen wäre und gesagt hätte: All diese vielen kleinen Höfe bringen nichts, wir gestalten die ganze Sache effizienter und legen alles zusammen zu einer neuen grossen Farm – ob ihr wollt oder nicht. Interessant war zu sehen, wie die enteigneten Bauern innert kürzester Zeit auf den Minimalmodus umstellten. Jeder tat so wenig wie möglich. Keiner hatte einen Anreiz, für die staatliche Riesenfarm seinen Hintern zu bewegen. So ist die Wirtschaft in der ganzen DDR nie hochgekommen, das war das grosse sozialistische Drama.

Sie sprechen einen wichtigen Punkt an: Das Scheitern des Sozialismus war allem voran ein ökonomisches. Ursprünglich wollten die Sozialisten den Kapitalismus ja durch eine bessere Ökonomie und nicht durch eine feinere Moral überwinden, und gerade das ist misslungen.

Und gerade das wird immer misslingen! Sobald der Mensch nicht mehr Eigentümer ist und kein eigenes Interesse mehr hat, ändert er sein Verhalten. Er denkt kurzfristig und eigennützig, das heisst primär an sich und die Seinen und nicht an den Staat als solchen. Der Mensch tickt kapitalistisch. Dieses Prinzip kann man nicht ändern, und an ihm werden alle Sozialismen und Kommunismen immer wieder scheitern.

Das ist eine klare Ansage. Dieser prinzipiellen Ausweglosigkeit zum Trotz befindet sich sozialistisches Denken zurzeit auf dem Vormarsch. Auch in der Schweiz.

Als Ideologie erfreut sich der Sozialismus steigender Beliebtheit in reichen Staaten – weil mit all der Sozialfürsorge, die wir haben, immer mehr Leute vom Staat abhängig werden. In den USA sind es angeblich bereits über 40 Prozent, und die bilden natürlich eine interessante Wählerschicht, indem sie ein gemeinsames Interesse haben, denjenigen zu wählen, der ihnen verspricht, sie weiter zu bezahlen. Ein Politiker braucht keine Sekunde, das zu kapieren und sich entsprechend auszurichten.

Wenn jemand eine Spitzenposition nur bezieht, wenn ihm schon vorab Geld zugesichert wird, und wenn er sich so absichert, dass ihm eine Entlassung unabhängig von erbrachten Leistungen und eingegangenen Risiken mit hohen Summen abgegolten wird, so ist das doch im Prinzip auch sozialistisch.

Ja, das kommt dem sozialistischen Prinzip gleich: Ich werde bezahlt, ohne dass ich dafür eine Leistung erbringen muss. Ich bin überzeugt, dass das erstmal der Vergangenheit angehört. ↪



reddot design award
best of the best 2012



DESIGNPREIS
DER
BUNDESREPUBLIK
DEUTSCHLAND
2012

NOMINIERT



design: eric umann bolzern

Touch Down – für den Zwischenstopp.

Schnelldenker, Platzwechsler und Nomaden der Arbeitswelt finden im Touch Down eine ideale Station für temporäre Tätigkeiten und produktive Zwischenstopps. Ob E-Mails schreiben, ein Meeting vorbereiten oder Notizen lesen, der Touch Down ist genau dafür gemacht. LO Mindport von Lista Office LO ist das neue Raummöbelsystem, das offene Arbeitswelten strukturiert. Das sich an jede Situation anpasst. Und das Menschen motiviert.

› www.lista-office.com/mindport

