

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 94 (2014)
Heft: 1022

Artikel: Wie wirkt die Geldpille?
Autor: Fehr, Ernst / Schmidheiny, Thomas / Tischhauser, Klaus
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-736045>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 15.03.2025

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

2 Wie wirkt die Geldpille?

Spendende Menschen sind glückliche Menschen. Wo endet das Eigeninteresse und wo beginnt die Weltverbesserung? Und was kommt heraus, wenn ein Grossunternehmer, ein Verhaltensökonom und ein Sozialinvestor nach Antworten auf diese Frage suchen?

*Es diskutieren Ernst Fehr, Thomas Schmidheiny und Klaus Tischhauser.
Moderation: René Scheu und Volker Varnholt.*

Geld und seine Wirkung, Ethik und Investieren – beginnen wir mit der Gretchenfrage, Herr Tischhauser. Sie sind CEO eines weltweit führenden Vermögensverwalters im Mikrofinanzbereich. Sind Sie Kapitalist, Weltverbesserer oder wandelndes Wunder: ein Kapitalist, der es gut meint mit der Welt?

Klaus Tischhauser (KT): Unsere Firma ist der lebende Beweis dafür, dass man die beiden Dinge zusammenbringen kann. Wir investieren, und zwar gegen Rendite. Von daher kann man sagen: Wir sind Kapitalisten. Zugleich steht in unseren Statuten, dass der Zweck unserer Firma die Bekämpfung der Armut ist – und deshalb investieren wir nur in Entwicklungsländern und auch nur in Sektoren, die entwicklungsrelevant sind, und in Businessmodelle, die ärmeren Leuten mit unternehmerischem Instinkt etwas bringen. Es handelt sich dabei um Investments, die Renditen und Erfolg bringen, und das ist entscheidend. Denn hätten wir keinen Erfolg, könnten wir auch den Firmenzweck nicht verfolgen. Die beiden Seiten gehören also untrennbar zusammen.

Herr Schmidheiny, dieses Geschäftsmodell ist ein relativ junges. Sie sind demgegenüber ein Unternehmer von altem Schrot und Korn. Wie nehmen Sie mit Ihrer Firma Verantwortung wahr?

Thomas Schmidheiny (TS): Wir verfolgen kein vergleichbar globales Ziel, sondern wirken traditionell mit konkreten Massnahmen in unserem direkten Umfeld. Mein Grossvater hatte eine Zementfabrik in der Ostschweiz und war in dieser Gegend ganz natürlich die Ansprechperson für Leute, die Not litten oder eine Ausbildung absolvieren wollten. Mir selbst ist die Bedeutung der unternehmerischen Verantwortung aufgegangen, als ich vor 25 Jahren ein Zementwerk in Mexiko führte und dort wegen der hohen Kindersterblichkeit alle paar Wochen an einer Beerdigung teilnehmen musste. Durch diese Erfahrung habe ich begonnen, die Verantwortung viel breiter abzustützen und in einem Dreieck zwischen Profit und Verantwortung im sozialen wie im ökologischen Bereich zu denken. Im Grundsatz sehe ich es noch immer so, dass Kapitalisten Leute sind, die mit Kapital Arbeit geben, etwas aufbauen und Leute ausbilden und mitziehen.

Das sind schöne Darstellungen, in der Bevölkerung scheint aber der Eindruck zu dominieren, dass der Kapitalismus uns zu egoistischen Personen macht. Herr Fehr, Sie erforschen als Verhaltensökonom

Ernst Fehr

ist Professor für Mikroökonomik und experimentelle Wirtschaftsforschung und Direktor des UBS International Center of Economics in Society an der Universität Zürich.

Thomas Schmidheiny

hat Maschinenbau an der ETH Zürich studiert und ist Unternehmer, Stifter und Kunstsammler.

Klaus Tischhauser

ist Gründer und CEO des auf Entwicklungsinvestitionen spezialisierten Asset Managers responsAbility.

René Scheu

ist Chefredaktor und Herausgeber dieser Zeitschrift.

Volker Varnholt

ist Head Asset Management von PMG Fonds.

die Zusammenhänge zwischen Gesellschaft und Wirtschaft. Wie sieht die Sache aus Sicht der Wissenschaft aus?

Ernst Fehr (EF): Als empirischer Wissenschaftler würde ich zunächst sagen: Das ist eine viel zu pauschale Behauptung, die zudem nirgends belegt ist. Es gibt vielmehr Studien, die in die genau entgegengesetzte Richtung deuten und darauf hinweisen, dass Marktwirtschaft die Menschen nicht egoistischer, sondern kooperativer macht. Man hat festgestellt, dass Gesellschaften, die stärker in den Markt integriert sind, deutlich stärker ausgeprägte Fairness-Normen aufweisen als beispielsweise Stämme im peruanischen Dschungel, die das Gros ihrer Bedürfnisse durch Selbstproduktion und nicht durch Einkäufe auf dem Markt befriedigen. Das leuchtet insofern ein, als ein Markt die Dinge vergleichbar macht, und wenn die Dinge vergleichbar werden, wird auch klar, wer wie viel an einem Tausch gewinnt – und automatisch beginnt der Fairness-Gedanke eine grössere Rolle zu spielen.

Sie beschäftigen sich ganz grundsätzlich mit der Frage, wie sich gegebene Kontexte auf Verhaltensweisen auswirken. Können Sie uns sagen, wie ein Grosskonzern sein Umfeld gestalten muss, um ethisch faires Verhalten zu fördern?



Klaus Tischhauser, photographiert von Philipp Baer.

EF: Zentral ist das, was man heute «Business Culture» nennt – die herrschende Geschäftskultur beeinflusst die Verhaltensweisen über die individuellen Anreize hinaus. Und diese Kultur zu gestalten, ist eben auch eine Verantwortung der Unternehmer oder CEOs. Ein Beispiel: wenn sich Oswald Grübel im Jahr 2010 hinstellt und fordert, dass jetzt mehr Risiken eingegangen werden müssen, um den «Return on Capital» wieder auf 20 Prozent zu steigern, dann strahlt diese Aussage auf das ganze Unternehmen aus. Einige Leute sind ja dann auch tatsächlich höhere Risiken eingegangen, was freilich nicht im Sinne des Unternehmens war... Natürlich sind auch Anreizsysteme ein Hebel, den man justieren muss, um die Leute zu langfristigerem Denken zu animieren; eine allgemeine Kultur der Normeinholung, die von oben vorgelebt und mit Sanktionierungen durchgesetzt wird, ist daneben jedoch unabdingbar, wenn man die Ethik in einem Unternehmen stärken will.

Was tun Sie, Herr Schmidheiny, um diese Art der Firmenkultur einzuführen und vorzuleben?

TS: In den letzten fünf Jahren haben wir die Normeinholung vor allem auf formaler Ebene gestärkt. Wir waren früher nicht unehrlich oder unsauber, aber die Zeiten haben sich insofern geändert, als es heute erforderlich ist, ein komplettes Compliance-System inklusive einer Whistle-Blowing-Stelle und allem Zugehörigen zu haben. Anders geht es nicht mehr, und ich glaube, gerade das gehört auch zur Verantwortung des Unternehmers: die Zeichen der Zeit zu erkennen. An sich ist es phantastisch, den Leuten so beizubringen, sauber zu arbeiten. Jedoch geht damit eine gigantische Apparatur einher, die selbstredend auch viele Nachteile mit sich bringt. Prozesse werden aufwendig, Eigenverantwortung kann darunter leiden.

EF: Interessant ist ja, dass die Menschen durchaus bereit sind, etwas Gutes für eine Gruppe zu tun, selbst wenn es sie etwas kostet. Diese Bereitschaft hängt aber ganz stark davon ab, ob der einzelne glaubt, dass auch die anderen Gruppenmitglieder etwas Gutes beitragen. Je mehr ich glaube, dass sich meine Kollegen in der Firma an die Compliance-Regeln halten, desto mehr werde auch ich selbst bereit sein, mich an die Regeln zu halten. Am effizientesten ist es deshalb, eine Art von Gruppenmobilisierung zu erreichen, um die Regeleinholung sicherzustellen. Mit Formalisierung allein geht es nicht – schliesslich können Sie nicht hinter jeden Mitarbeiter einen Polizisten stellen. Also braucht es eine Art von sozialer Kontrolle. Und natürlich Sanktionen, die zur Anwendung kommen, wenn Regeln verletzt werden.

TS: Und da muss man konsequent handeln, es darf keinen Graubereich geben. Wir haben in den letzten Jahren massiv Personal, Leute, Verwaltungsräte auswechseln müssen, die den strikten Compliance-Zug nicht mitfahren wollten.

EF: Das ist eben der Vorteil eines Unternehmens gegenüber der gesamten Gesellschaft: Ein Unternehmen kann Leute entlassen. Eine Gesellschaft kann das nicht!

Wie finden Sie, Herr Tischhauser, Leute, die sich an Fairness und Regeln halten? Sie operieren in Ländern, die hohe Korruptionsraten aufweisen und vergleichsweise schwierige Rahmenbedingungen bieten.

Wie wirtschaften Sie unter diesen Bedingungen?

KT: Tatsächlich treffen wir mit unseren hiesigen Werten auf lokale Realitäten, in denen es ein geringeres Bewusstsein gibt für die Prozesse, die jetzt eben diskutiert wurden. In der Regel haben wir gut ausgebildete Leute vor Ort, die wissen, worum es uns geht. Aber sobald ein Betrieb grösser wird und mehr Geld im Spiel ist, wird es heikel. Im Bereich Mikrofinanz gibt es inzwischen relativ grosse Banken, und wenn da plötzlich viele hundert Mitarbeiter sind, muss man denen Compliance beibringen – und stösst dabei auf ein fundamentales Problem: Wir stellen immer wieder fest, dass die Durchschnittsmenschen in Entwicklungsländern das Konzept der «Langfristigkeit» nicht kennen. Aus absolut nachvollziehbaren Gründen. Denn es macht für sie oftmals wenig Sinn, sich zu fragen, wie sich heutiges Wohlverhalten in fünf Jahren auszahlt, wenn sie dann vielleicht tot sind, weil sie Aids haben. Oder weil der Staat oder andere Institutionen bis dann zusammengebrochen sind.

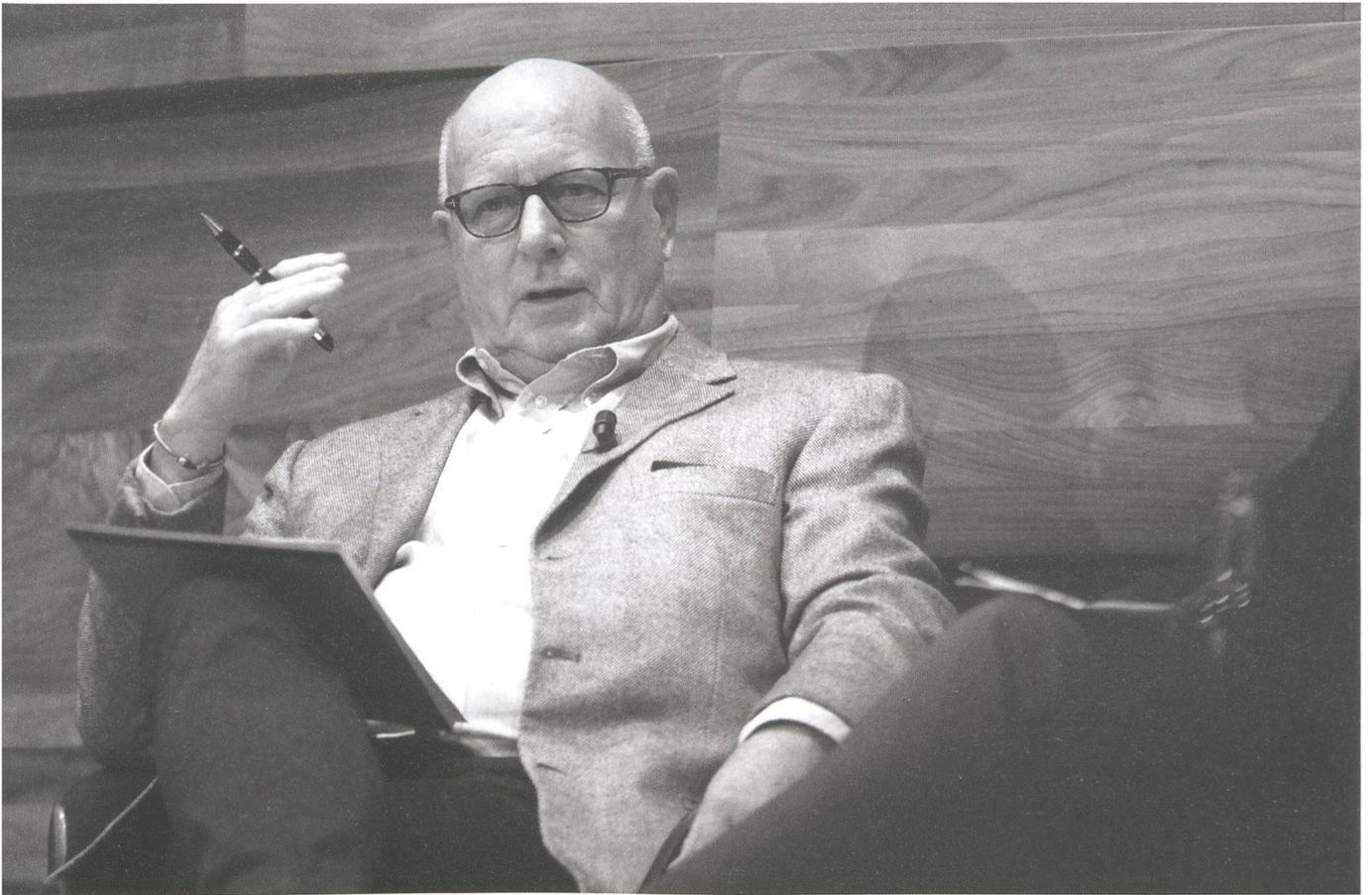
Lange Zeit wurde in diesem schwierigen Umfeld vorwiegend mit «Wohltätigkeit» gearbeitet. Sie kommen jetzt, wie eingangs beschrieben, mit eigentlich grundkapitalistischen Strategien daher. Haben Sie den Eindruck, sich in den «Emerging Markets» in einem Spannungsfeld zwischen kapitalistischen Methoden und wohltätigen Ansätzen zu bewegen?

KT: Das Verhältnis ist ein zweiseitiges. Einerseits verdanken wir öffentlichen Akteuren wichtige Vorarbeit. Wir kommen nicht irgendwohin auf die grüne Wiese, sondern vielfach in Gebiete, wo Entwicklungsbanken, Entwicklungsorganisationen, aber auch Kirchen und NGOs schon viele Wege geebnet haben. Auf der anderen Seite ist diese Vorprägung aber auch ein Nachteil. Sie hat Abhängigkeiten geschaffen und die Leute daran gewöhnt, dass Gelder à fonds perdu zur Verfügung stehen – die Menschen wurden nicht dazu animiert, sich der marktwirtschaftlichen Realität zu stellen. Dabei sind diese Gelder ja sehr knapp, die Beträge sind stark limitiert, und wenn man abhängig ist von etwas, das stark limitiert ist, dann wird dadurch auch die Weiterentwicklung verunmöglicht, weil ja kein Mitwachsen möglich ist.

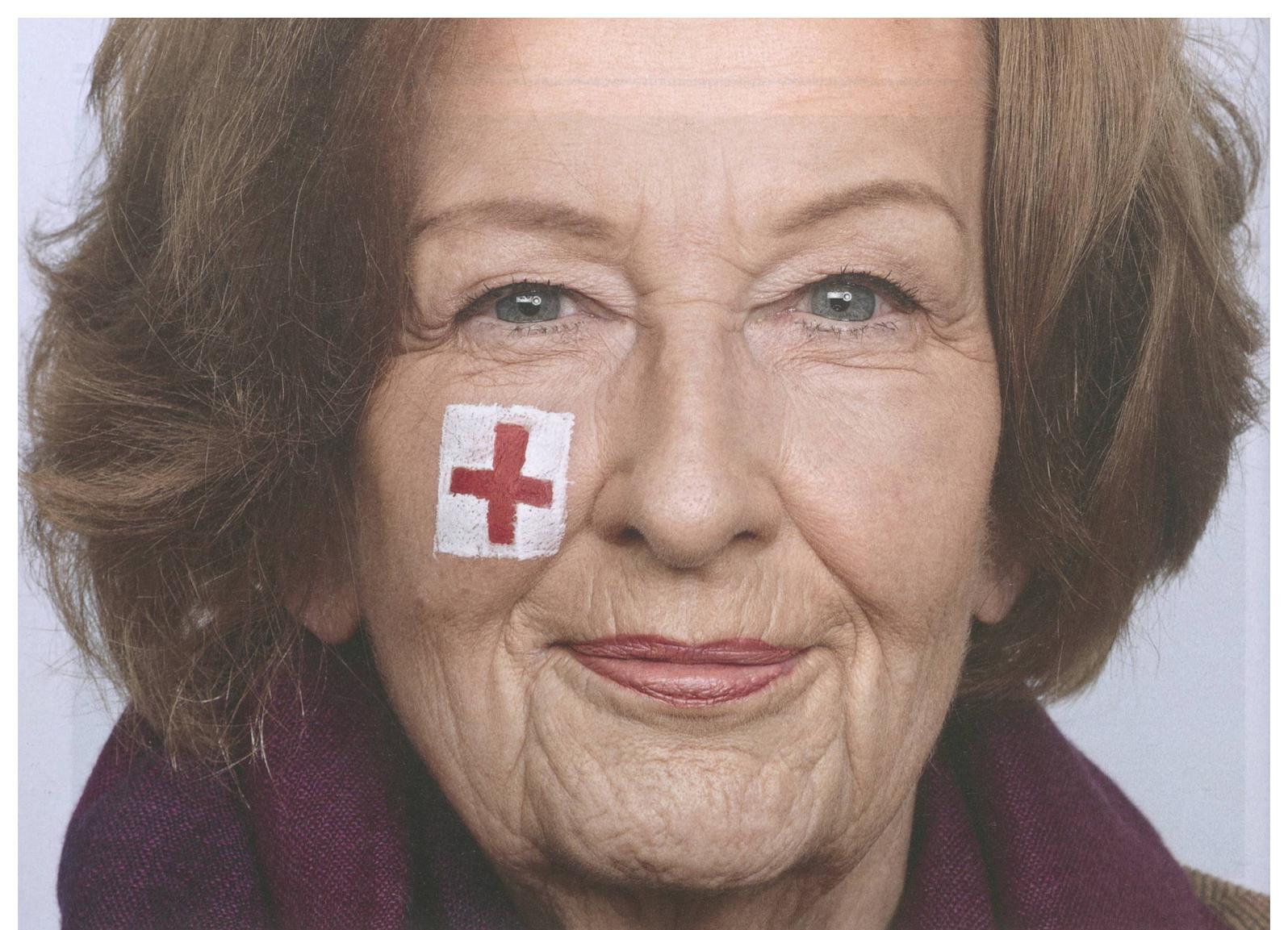
Zugespitzt würde das bedeuten: Wenn es um Entwicklungsländer geht, ist Wohltätigkeit unethisch, weil sie knappe Mittel vergeudet. Verstehen wir Sie richtig?

KT: Problematisch ist in meinen Augen, wenn man Projekte, die man längerfristig auf kommerzieller Basis führen kann – die Mikrofinanz ist da natürlich der Klassiker, aber das gilt auch für Aktivitäten im Energie- oder Landwirtschaftsbereich –, an einem Wohltätigkeitstropf hängen lässt. Denn das Geld, das in diesen Tropf fliesst, könnte man an anderen Orten, wo wieder Aufbauarbeit nötig ist oder es gar nie zu kommerziellem Erfolg kommen kann – wie beispielsweise in der humanitären Hilfe –, viel besser einsetzen. Man nimmt also die knapp vorhandenen Mittel eigentlich denjenigen Leuten weg, die sie wirklich dringend brauchen. Und das, ja, das finde ich unethisch.

TS: Wenn Sie als Unternehmer in neue Länder eintreten, sind Sie quasi ein Invasor. Und was ist das Beste, das Sie für Ihre Leute und deren Familien tun können? In die Bildung investieren. Holcim betreibt heute eine Serie von Berufsschulen schweizerischer Ordo-



Thomas Schmidheiny und Ernst Fehr, fotografiert von Philipp Baer.



**«ICH BIN FAN VOM ROTEN
KREUZ. DANK IHM KANN ICH
BETAGTEN MENSCHEN HELFEN.»**

Joséphine Flüeler (73), Freiwillige Rotkreuz-Besuchs- und -Begleitdienst

30 Franken
per SMS spenden:
REDCROSS 30
an 464



Das Rote Kreuz ist die grösste Freiwilligenorganisation der Schweiz. Mit jährlich 2 Millionen Stunden ehrenamtlicher Arbeit leisten unsere 75 000 Freiwilligen einen wichtigen Beitrag für die Verletzlichsten unserer Gesellschaft. Nur mit Ihrer Unterstützung können wir helfen. Jetzt Fan werden: www.redcross.ch oder 

Schweizerisches Rotes Kreuz



Vereint für mehr Menschlichkeit

Das Schweizerische Rote Kreuz dankt der Credit Suisse für die Publikation dieses Gratisinserats.

nanz. Zugleich haben wir in Asien oder Südamerika um unsere Werke eine Art Microfinance-System aufgezogen. Wenn die Mitarbeiter einen Kleinkredit für eine unternehmerische Aktion brauchen, haben sie vor Ort eine Ansprechperson – nämlich den Werksleiter, der sie kennt. So entsteht echte Wertschöpfung, so können Unternehmen und Mitarbeiter gemeinsam wachsen.

EF: Selbstverständlich gibt es viele Beispiele für verfehlte staatliche Entwicklungshilfe. Das liegt aber vorab daran, dass sie nicht richtig durchdacht ist! Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Lange Zeit hat man geglaubt, man müsse nur Schulen bauen und Lehrer finanzieren, um zu mehr Ausbildung zu kommen. Was hat man dann aber beispielsweise in Indien gemerkt? Die bezahlten Lehrer kamen einfach nicht in die Schule – es gab die Schule, es gab einen bezahlten Lehrer, aber keinen Unterricht! In diesem Fall gibt es ein Verhaltensproblem zu lösen, und das lässt sich nicht mit dem Bau eines Gebäudes und einem Geldtransfer an irgendeine indische Regionalverwaltung bewerkstelligen.

Was braucht es denn auf der Geberseite, um diese Probleme zu lösen?

EF: Man muss klüger an die Dinge herangehen und mehr Wissen sammeln, bevor man eine wohltätige Intervention grossflächig durchzieht. Ich glaube, dass die Entwicklungsökonomie gerade in diesem Bereich in den letzten Jahren grosse Fortschritte erzielt hat. Immer mehr entwicklungspolitische Programme werden heute im voraus auf ihre Wirkungen hin untersucht. Ähnlich wie eine Pharmafirma, die, wenn sie eine Pille auf den Markt bringt, beweisen muss, dass diese Pille anders wirkt als ein Placebo: Auf diese Weise müssen grosse, Millionen verschlingende Entwicklungsprojekte mit kleinen Pilotprojekten getestet werden, bevor die grossen Summen gesprochen werden.

KT: Sicher hat die Entwicklungsökonomie grosse Fortschritte gemacht, häufig geht sie aber doch immer noch in eine Richtung, die mir nicht behagt: Die «Entwickler» kommen mit einer imperialistischen oder zumindest erhabenen Haltung daher, die gerade eben auch angeklungen ist: «Wir wissen, was das Beste ist, wir haben ein Programm, das muss man nur noch verfeinern und testen, aber dann wissen wir, wie's funktioniert.» Ich bin dagegen der Meinung, dass wir grundsätzlich ökonomische Entwicklung fördern sollten – und die geht nun mal von wirtschaftenden Individuen aus. Das führt auch zu mehr Steuersubstrat für den Staat, der die Dinge dann selber richten kann.

Anstelle der Geber- kann man natürlich auch die Nehmerseite in den Blick nehmen und fragen: Was müssen die Empfänger mitbringen, welche Voraussetzungen müssen sie erfüllen, bevor Geld fliesst?

TS: Wir geben nur Mittel frei, wenn wir die Person kennen, die vor Ort dafür verantwortlich ist. Von der kriege ich dann auch Feedback und höre, was man besser oder anders machen kann. In Erinnerung ist mir noch ein Frauengefängnis in Kenia, in dem hundstraurige Verhältnisse herrschten. Mit relativ wenig Geld, aber mit einer guten Person vor Ort konnten wir das ganze System massiv verändern und einermassen menschenwürdige Daseinsstandards schaffen. Wenn wir das Geld einfach geschickt hätten, wäre es mit grosser Wahrähnlich-

keit irgendwo versickert. Natürlich kann man auch nur einen Scheck schreiben, wie Bill Gates das tut, wenn er Ende Jahr sieht, dass er noch nicht genug gespendet hat, um mit seiner Foundation steuerbefreit zu werden. Wenn er dann 250 Millionen nach Nigeria schickt zur Bekämpfung der Malaria, dann kann er vermutlich ruhig schlafen. Aber ich glaube nicht, dass er so irgendein Problem löst dort unten.

Kann er denn nicht ruhig schlafen, wenn er keinen Scheck ausstellt?

Das klingt, als wäre die Gabe Teil eines Ablasshandels: Der Reiche gibt etwas, weil er sich schuldig fühlt oder den Eindruck hat, den Wohlstand, zu dem er es gebracht hat, nicht zu verdienen. Woher kommt diese angenommene Verbindung zwischen Wohltätigkeit und schlechtem Gewissen?

EF: Das scheint mir eher eine Unterstellung vonseiten der Reichtumsneider zu sein. Ich glaube nicht, dass bei den Leuten, die wirklich philanthropisch tätig sind, diese Verbindung existiert. Von denen, denke ich, wollen die meisten aus einem intrinsischen Grund heraus etwas Gutes tun. Man weiss übrigens auch, dass Leute, die mehr spenden, glücklicher sind. Wobei die Kausalität nicht immer klar ist: Macht spenden glücklich – oder spenden die Glücklichen mehr?

KT: Das Spenden scheint ja überhaupt eine Art Trieb zu sein und dazugehören zu unserer Art, die Welt zu organisieren. Wenn man schaut, wie wir unsere Probleme lösen, sieht man, dass einige Dinge über Steuern an den Staat delegiert werden. Um anderes kümmert sich die Privatwirtschaft, und dann gibt es eben überall den dritten Sektor: die Zivilgesellschaft. Da versucht man, jeder nach seinem Vermögen, etwas beizutragen; da sind die allermeisten bereit dazu.

Wenn Sie geben, Herr Schmidheiny, geben Sie, um zu geben oder um etwas zurückzugeben?

TS: So wie ich aufgewachsen bin, gehört das Geben einfach dazu. Man gibt, um zu geben – und natürlich auch, um wiederzugewinnen. Das Geben ist immer mit irgendeinem wertsteigernden Ansatz verbunden. Der kann aber ganz unterschiedlich aussehen. Für mich war immer die Ausbildung etwas vom Wesentlichsten. Seit acht Jahren finanziere ich eine Berufsschule in Burma, wo 400 junge Leute zu Elektrikern und Mechanikern ausgebildet werden. Diesen Jungen das Diplom überreichen und sie nach langer Durststrecke in einen Arbeitsprozess eingliedern zu können, das ist nicht nur unternehmerisch wertvoll, sondern auch menschlich höchst befriedigend.

EF: Sehen Sie, Herr Tischhauser, das ist jetzt zwar eine ganz paternalistische Vorgehensweise – und trotzdem ist es richtig und gut. Darum sehe ich keinen grundsätzlichen Gegensatz zwischen den unterschiedlichen Modellen: Wenn auf die eben beschriebene Weise die ökonomischen Kompetenzen der Leute durch Ausbildung gestärkt werden, dann ist das einerseits Wohltätigkeit, andererseits aber auch Hilfe zur Selbsthilfe. Das ist ein gutes Beispiel dafür, dass sich mit Wissen und Geld von aussen eigenständige Prozesse in Gang setzen lassen. ◀

Beim vorliegenden Text handelt es sich um eine redigierte und gekürzte Transkription des Debattengesprächs, das auf Einladung des «Schweizer Monats» und der PMG Fond Management AG am 17. November 2014 im «Metropol» in Zürich stattfand.