

# m.o.m.<sup>®</sup>-Letter 03/12

für Richtiges und Gutes Management



«Malik ist der führende Kopf  
des Managements in Europa.»  
Peter Drucker, Doyen of Management

«Fredmund Malik is one  
of the most influential business  
thinkers in Europe.»  
Business Week

## Staatliche Marktzerstörung

- » Unternehmen im Verschuldungszwang
- » Monströses Zerstörungswerk der Zentralbanken durch Nullzinsen
- » Schlussakt mit offenem Nachspiel

Stichwort: Wirtschaftskrise

### Malik Blog

Der Malik Blog ist zur Schule für das Meistern der Krise geworden – nebst Analysen gibt es dort auch die richtigen Lösungen.

[blog.malik-management.com](http://blog.malik-management.com)

### Neuestes Malik-Buch

*Strategie – Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt*  
Dritter Band der Reihe «Management: Komplexität meistern»  
Weitere Informationen auf Seite 47



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	28
<b>Staatliche Marktzerstörung.....</b>	<b>29</b>
1. Einstieg beim Schlussakt, dessen Nachspiel noch offen ist.....	29
2. Die noch nicht ruch-, aber schon unerlaubt ahnungslosen Eröffnungsakte von 1995 und 2002 .....	33
3. Was kommt nach dem Schlussakt? .....	40
Zum Autor .....	43
Stichwortverzeichnis .....	44
Das system-kybernetische Malik Wissen .....	45
Leserservice und Information.....	47

## Impressum

**ISSN** 1662-2200 (Internet), 20. Jahrgang, erscheint monatlich. **Herausgeber:** m.o.m.® Malik on Management AG, Geltenwilenstrasse 18, CH-9001 St. Gallen.  
**Autor:** Prof. Dr. Fredmund Malik, Malik Management **Bezugsmöglichkeiten:** Information und Abonnements unter der Adresse des Herausgebers

© **Alle Rechte vorbehalten.** Der m.o.m.®-Letter ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch nur auszugsweise, und sonstige Weiterverwendungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig. **Haftungsausschluss:** Der m.o.m.®-Letter repräsentiert die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autor lehnen jede Haftung ab.

## Vorwort

**F**ür **Unternehmer und Führungskräfte** gehört das Thema dieser m.o.m.®-Nummer zu den wichtigsten Orientierungsgrundlagen für ihr gesamtes Handeln. Diese m.o.m.®-Ausgabe vermittelt ein grundlegend neues Verständnis für die Schuldenkrise, für das Marktfunktionieren und für die Rolle von Regierungen, Zentralbanken und Geschäftsbanken. Viele LeserInnen werden erstmals wirklich verstehen können, was die **weltweiten Schulden** tatsächlich bedeuten, und warum die gut gemeinten bisherigen Lösungsversuche in Wahrheit die Krise verlängern und verschärfen. Gemeinsam mit seinem 2008 verstorbenen Kollegen *Prof. Dr. Otto Steiger* war *Prof. Dr. Dr. Gunnar Heinsohn* der erste und bisher fast einzige, der schon seit den frühen 1980er Jahren die Mechanismen richtig beschrieben hat, die zur heutigen dramatischen **wirtschafts-, staats- und gesellschaftsbedrohenden Verschuldungskrise** geführt haben. Diese wäre mit der sogenannten **Eigentumsökonomik** von Heinsohn und Steiger leicht zu vermeiden gewesen. Stattdessen wurde sie aktiv herbeigeführt durch die an den Universitäten bis heute unverdrossen vermittelten ökonomischen Irrlehren. Durch die Arbeiten der Professoren Heinsohn und Steiger wird so gut wie die gesamte Sichtweise der bisherigen Ökonomie ausgehebelt. Diese ist falsch – und kann daher auch keine richtigen Massnahmen für die Lösung der immensen Probleme liefern.

Das Thema dieser m.o.m.®-Ausgabe rechtfertigt ein konzentriertes Lesen, und die Osterfeiertage bieten dafür eine gute Gelegenheit. Das bereichernde Ergebnis wird eine grundlegend neue Sicht für die heutigen wirtschaftlichen und finanziellen Vorgänge sein, die bisher so gut wie nirgends verstanden werden.

Ich danke Herrn Kollege Heinsohn für diesen wichtigen m.o.m.®-Beitrag und die darin enthaltenen Lösungen für die wahrscheinlich grösste Bedrohung der heutigen Zeit – nämlich eine **jahrelange deflationäre Depression** und die Zerstörung grosser Teile vieler Gesellschaften. Heinsohns Ökonomie zusammen mit unseren Management Systemen und -Tools sind die Lösungen dafür.

St. Gallen, im März 2012

Mit freundlichen Grüssen und den besten Wünschen für die Osterfeiertage



Prof. Dr. Fredmund Malik

NOTIZEN



# Staatliche Marktzerstörung

von Prof. Dr. Dr. Gunnar Heinsohn

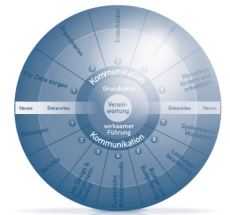
## 1. Einstieg beim Schlussakt, dessen Nachspiel noch offen ist

Das **Trio aus Regierungen, Zentralbanken und Geschäftsbanken** probt das grosse Finale. Denn für Schuldpapiere vieler EU-Staaten gibt es auf freien Märkten keine Käufer mehr. Blicke ein unmanipulierter Markt für Staatspapiere erlaubt, würden für 10.000 €-Papiere halt nur 5.000 oder 3.000 geboten. Schliesslich wissen potenzielle Käufer, dass schrumpfvergreisende Bevölkerungen die Schulden im Namen ihrer staatsbürgerlichen Seite niemals verzinsen oder tilgen können.

Das breite Publikum mag glauben, dass Griechen und andere Wackelkandidaten nach erfolgter Entschuldung ihre Staatstitel wieder loswerden, weil durch «Strukturreformen» und strenge EU-Auflagen ihre **Konkurrenzfähigkeit** wiederkehre. Die Beteiligten jedoch wissen, dass Hellas selbst im einfallreichsten Jahr seiner Geschichte, nämlich 2009, mit 11 Millionen Einwohnern nur 24 Patente beim Europäischen Patentamt durchbringt – gegen die 2.420 der 7,8 Millionen Schweizer. Damals hatten die Hellenen ein Durchschnittsalter von 40 Jahren, 2025 werden es noch rentennähere 46 sein. 240 Milliarden bzw. 23.000 Euro pro Kopf in bisher zwei Paketen sollen die Hellenen bis 2020 zu globalen Verkäufen befähigen, aus deren Erträgen sie die Schulden dann tilgen. Aber wird ein Volk, das auf Rindermanns Welt-IQ-Liste mit Mühe Rang 39 verteidigt (Schweiz: 10), seine Patentbilanz tatsächlich um den Faktor 100 oder auch nur 10 aufpolieren können? Eher wird man die Jammerwerte von 2009 noch unterbieten, weil gerade die Besten stetig abwandern. Niemand wird diesen sympathischen Landstrich jemals als Wettbewerber fürchten müssen.

Für das Umgehen des Marktes entwickelt unser Trio zwei Hauptlinien:

Erstens kauft die Europäische Zentralbank (EZB) seit Mai 2010 auf dem Sekundärmarkt **Staatstitel von Irland bis Griechenland**, damit die Papiere nicht zu weit unter Nennwert fallen. Europas Geschäftsbanken verkaufen ihr deshalb bis Ende 2011 für insgesamt 200 Milliarden Euro solche Titel – nicht immer zum Nennwert, aber weit über den 25 bis 45 Prozent, die es auf dem Markt gäbe. Wer sich nun empört, dass die Banken Milliardenverluste bei der Zentralbank «abladen», verkennt, dass nicht die EZB, sondern am Ende der Staatsbürger diesen Segen beschert. Denn auch die EZB ist eine Bank und keine Behörde, die grenzenlos Geld drucken kann. Sie schöpft für die Geschäftsbanken frisches Geld gegen hinterlegte **Sicherheiten** als Pfand. Kann nun eine Geschäftsbank nicht tilgen und erweist sich auch ihr Pfand als wertlos, dann hat die Zentralbank nichts, womit sie die weiter zirkulierenden Noten aus dem Umlauf zurückkaufen könnte. Sie muss die nicht getilgte Summe dann mit **Eigenkapital** ausgleichen. Davon aber hat die EZB als Tochter der nationalen Zentralbanken nur 11 Milliarden Euro,



Malik Standardmodell  
der Wirksamkeit®  
«Das Führungsrad»

die nach einem 50-Prozent-Preisverfall der Papiere über 200 Milliarden einen Verlust von 100 Milliarden bringen. Ersatz für das ausgelöschte Kapital müssen als Eigentümer der EZB die nationalen Zentralbanken bzw. die dazu gehörigen Bevölkerungen aufbringen. Beschafft wird es von ihren **Finanzministern** durch die Begebung zusätzlicher **Schuld-papiere**. Da die mehrheitlich aber nicht 1:1 absetzbar sind, muss die dadurch zu rettende EZB selbst rettend eingreifen und im Effekt den Preis ihres neuen Eigenkapitals mit unbegrenztem Ankauf solcher Papiere künstlich hoch halten.

Wenn die Allgemeinheit glaubt, dass Zentralbanken unlimited Geld schaffen können, so ist sie ein Stück weit damit entschuldigt, dass Fachleute es nicht anders sehen. So präsentiert etwa *Hanns-Werner Sinn* als Deutschlands angesehenster Ökonom im Oktober 2011 den ifo Wirtschaftskompass (Hanser). Er soll das beste Expertenwissen für den gebildeten Laien herunterbrechen. Im Kapitel «*Wie kommt das Geld in die Wirtschaft?*» steht in den schönen Schaubildern (Seite 219) die Zentralbank ohne Eigenkapital da. Dass Geschäftsbanken bei ihr und die Nichtbanken bei ihnen Eigentum als Pfand stellen müssen, bleibt ohne Erwähnung. Auch Zins kommt nicht vor. Was Geld zu seiner Kaufkraft verhilft, bleibt für den Leser unerfindlich.

Doch nun zur zweiten Hauptlinie der **Marktverhinderung**. Die EZB verleiht seit Dezember 2011 an die Geschäftsbanken Geld zu einem Minizins von 1 Prozent. In den ersten beiden Tranchen fließen rund eine Billion Euro vor allem an Südschiene-banken. Statt der üblichen Tilgungsfristen von einigen Wochen müssen die Bankeigentümer diesmal erst nach 36 Monaten tilgen, so dass sie mehrere Jahresgewinne einfahren können, bevor sie selber zahlungspflichtig werden. Auf freien Märkten nicht mehr zum Nennwert verkäufliche Staatstitel, deren Erträge dabei weiter an sie fließen, dürfen sie bei der EZB als Pfand fürs neue Geld hinterlegen. Nun bringen frisch gekaufte **Staatstitel** für das Dreijahresgeld zwei bis fünf Prozent, in der Spitze also das Fünffache der Zentralbankforderung.

Allein am 21. Dezember 2011 borgten sich Geschäftsbanken von der EZB fast eine halbe Billion Euro, die zur Hauptwaffe gegen den **Preisverfall** der Staatstitel werden soll. Die Zinsen für die Geschäftsbanken haben die Regierungen aber nicht bar parat. Deshalb werden auch sie durch Verkauf zusätzlicher Papiere aufgebracht. Jede Gewinnmilliarde der Banken aus **Staatspapierhandel** erscheint also zeitgleich als zusätzliche Schuldenmilliarde bei den Staatsbürgern. Zinsüberweisungen für die von der EZB und ihren nationalen Zentralbankmüttern (EZB-System) auf dem Sekundärmarkt angekauften Staatstitel werden ebenfalls so aufgebracht. Was die ihren Finanzministern an Gewinnen überweisen, stammt nicht aus Steuern, sondern aus zusätzlichen **Schulden**, die von denselben Ministern im Namen der Bürger aufgenommen werden. So steigen zwischen 2001 und 2011 die Staatsschulden weltweit von 11 auf 31 Billionen Dollar. In den vergreisenden, reichen Ländern legen sie im selben Zeitraum von 75 auf 105 Prozent des Bruttoinlandsprodukts zu, während sie in den ärmeren und jüngeren Nationen von 50 auf 35 Prozent zurückgehen (IMF, OECD, Economist – 17-02-2012).



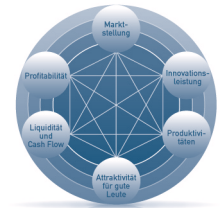
Malik Management Systeme®

All dies spielt sich in den luftigen Sphären der Politik- und Finanzbranche ab. Dem Firmensektor, der allein Gewinne und Löhne für Steuern zur Bedienung der Staatsschulden erarbeitet, kommt unser Trio Infernale bei diesen Operationen nicht einmal nahe. Und doch landen alle neuen Bürden auf den staatsbürgerlichen Schultern eben dieser privaten Unternehmer und Arbeitskräfte.

Die Geschäftsbanken des Trios wissen genau, dass sie ihre Gewinne nicht durch Kredite für Produktions- und Effizienzsteigerungen von Unternehmen erlangen sollen, sondern durch reine Preissteigerungen. Sie begreifen mithin, dass sie gegen den alles niederreisenden **Preisverfall der Staatstitel** eingespannt werden. Das funktioniert streng nach Lehrbuch: Wir Regierungen liefern die Staatstitel als Luftpfand fürs Gelddrucken und ihr Geschäftsbanken pumpt durch fleissigen Zukauf die Preise dieser Papiere immer wieder auf. Anders geht es nicht. Schliesslich müssen allein die Euro-Politiker im Stagnationsjahr 2012 für 800 Milliarden Euro frische Titel losschlagen – nicht fürs Tilgen, sondern fürs Um- und Hochschulden. Die Banken, die all das kaufen sollen, können das jedoch nur, wenn sie gleichzeitig Titel über 570 Milliarden für frisches Eigenkapital und alte Umschuldungen an Anleger in aller Welt verkaufen können. Das wiederum gelingt – nicht mehr nur in der EU-Südschiene – nur noch dadurch, dass die **überschuldeten Staaten**, deren Titel die dabei noch wackliger werdenden Banken kaufen sollen, ihrerseits die von den Banken im eigenen Namen verkauften Schuldtitel garantieren und das EZB-System diese doppelt faul besicherten Papiere als Pfand für frisches Geld akzeptiert. Anfang 2012 operieren Südbanken bereits mit derartigen Titeln in Höhe von 210 Milliarden Euro (*«European Bad Bank»*, Welt am Sonntag, 08-01-2012).

Die genaue Kenntnis all dieser Trickereien halten die Bankeigentümer nicht ab vom Mitwirbeln bei einer Tarantella, die nur durch Kollaps verlassen werden kann. Denn die Konkurrenz untereinander zwingt sie ins **«Billig»-Geld**. Sollte ein Bankhaus *Züchtig* das Geld für ein Prozent verschmähen und auf fünf Prozent warten, während die anderen mit dem Wundersegen Geschäfte machen, geht es mit Anstand unter. Unter dem Eindruck der zweiten Nullzinsgeldwelle von 2002 aus der US-Fed – nach der uns gleich beschäftigenden 1995er aus Tokio – bringt Citigroup-Chef «Chuck» Prince die neue Geschäftspraxis im Juli 2007 auf den Punkt: *«Wenn die Musik der Hyperliquidität verstummt, wird es kompliziert. Aber solange die [Zentralbank-] Kapelle spielt, muss man aufstehen und tanzen. Noch tanzen wir.»* (Financial Times, 10-07-07).

Die unwiderstehliche Verlockung durch das zentrale **Nullzinsgeld** treibt die Geschäftsbanken erst in all die Machenschaften, die nun mit immer neuen Regeln bekämpft werden. Ihr Hauptdelikt wird die Nichterhöhung des Eigenkapitals, das parallel zu den neuen Engagements wachsen müsste, aber eben niemals für Null zu haben ist. Verwegen ist auch die Zweitverwendung des Pfandes guter Kunden für das Eingehen eigener Kredite. Bis 2007 werden so von Geschäftsbanken weltweit 4,5 Billionen Dollar aufgenommen (*«The (sizable) Role of Rehypothecation in the Shadow Banking System»*, IMF, 1. Juli 2010).

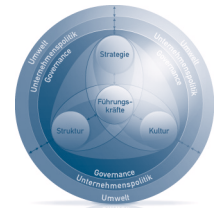


Central Performance Controls (CPC®)  
 Die 6 Schlüsselgrössen für das gesunde Unternehmen

Während die Regierungen also mit der einen Hand immer mehr Gesetze für immer bessere Feuerlöscher gegen solche windigen Praktiken erlassen, schleudern sie mit der anderen immer mehr Brandbeschleuniger in Form von Nullzinsgeld in die Märkte. Man züchtigt die gefallenen Mädchen, erlaubt den Verführern aber immer schamlosere Angebote. Das geht 2012 nicht anders als 2007. Als sich selbst **deutsche Sparkassen** aus den EZB-Dreijahrestendern ab Dezember 2011 für 1 Prozent Zins bedienen, weil es die Konkurrenz halt auch tut, schwant Sparkassenpräsident *Heinrich Haasis* Unheil wie damals *Chuck Prince*: «Für Sparkassen und Volksbanken, die meist mehr Einlagen haben als ausgereichte Kredite, ergebe es keinen Sinn, billiges EZB-Geld zu nehmen und in riskante Anlagen zu stecken.» (Financial Times Deutschland, 15-03-2012, S. 15). Wohl wahr und dennoch von der EZB erzwungen!

Im aktuellen Schlussakt seit 2008 wird der – 1995 in Japan einsetzende und 2002 in New York beschleunigte – Rhythmus noch heisser. Die grössten Zentralbanken der Welt in Tokio, New York, London, der EU und auch in Bern spielen seitdem ohne Pause in einer globalen Bigband, weil der Preisverfall der Staatstitel immer lauter über-tönt werden muss. Nie soll durchdringen, dass es allein überschuldete Staaten sind, die neue Schulden eben dieser Staaten garantieren. Denn bei Entweichen der Luft aus ihren Titeln gibt es kein Halten mehr. Sie stecken in den **Eigenkapitalen** von Unternehmen, Banken und Zentralbanken und besichern als Pfänder die meisten Schulden. Sie füllen also die Töpfe für das Glattstellen von Verlusten und sind die DNA des Wirtschaftens. Wenn nach Aussteigen irgendeines Grosskäufers der künstliche Wert eines 10.000-Papiers dann doch auf einen Marktpreis von 5.000 sinkt, bleiben immer noch die vollen 10.000 durch die ankaufenden Geschäftsbanken und Anleger geschuldet.

Auch was die südlichen Zentralbanken (plus Irland) im Euro-System der Deutschen Bundesbank (Target-2) schulden, ist nicht durch das schiere Volumen von 360 Milliarden Euro bedrohlich, sondern durch die von den nationalen Zentralbanken als Sicherheiten gestellten **Staatspapiere**. Wenn deren freier Preis auf 50% oder 180 Milliarden fällt, müssen in Frankfurt 180 Milliarden aus Eigenkapital glattgestellt werden. Das aber umfasst nur 132 Milliarden Euro (Januar 2012). Es müsste also die Summe aus beiden Positionen wiederum als Schuld auf die Schultern der Staatsbürger gewälzt werden. Es war von Beginn an – der Autor hat mit *Otto Steiger* (1939-2008) seinerzeit rund ein Dutzend Artikel dazu publiziert – der **Konstruktionsfehler des Euro-Systems**, dass zwischen Lissabon und Helsinki die nationalen Zentralbanken für ihre Geschäftsbanken gegen unterschiedlich gute Sicherheiten überall gleich gültige Euronoten emittieren dürfen. Gibt die Bundesbank Euronoten gegen Triple-A-Kollateral, so tut die griechische Nationalbank dasselbe gegen Ramsch-Kollateral. Gleichwohl können mit den Athener Euronoten Schulden bei der Bundesbank 1:1 getilgt werden. Und für die Kredite der **Athener Zentralbank** bei der Bundesbank gilt diese ebenfalls Ramsch-Kollateral – im Normalfall also unbedienbare Staatstitel – als Sicherheit.


 Malik General Management Modell®  
 GMM®

Es gehört zu den raren Glücksmomenten im Leben eines Autors, dass etwa ein *Hans-Werner Sinn*, der seinerzeit ohne Kenntnisse des Zentralbankwesens dem Eurosystem einen blinden Vertrauensvorschuss gewährt hat, sich mittlerweile an Hand der Target-Problematik viel besser in die Materie eingearbeitet hat.

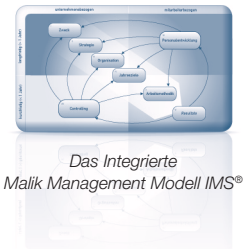
Doch zurück zu den in allen Portefeuilles gleichzeitig preisrutschenden Staatstiteln. Niemand kann in der Anlage (Gekauftes, Verliehenes) verlorene 5.000 durch im selben Moment beim Eigenkapital verlorene 5.000 glattstellen. Das Wirtschaften zerbricht und die Suche nach unbelastetem Eigentum für das Betreiben neuer Zentral- und Geschäftsbanken beginnt von vorn. Doch der Reihe nach. Das seltsame, luftige Wirtschaften, das uns heute umtreibt, beginnt viel früher.

## 2. Die noch nicht ruch-, aber schon unerlaubt ahnungslosen Eröffnungsakte von 1995 und 2002

Von 1970 bis 1989 springt Tokios Nikkei bis auf 39.000, um bis 1995 auf 15.000 abzusacken. Erst geht es hoch, weil Japans intelligente Menschen Waren produzierten, die man in der ganzen Welt begierig kauft, was einen gewaltigen Cashflow nach Nippon spült, der vor allem in Aktien und Grundstücke geht. Nach deren **Preissteigerungen** verpfändet man sie für **höhere Schulden**. Die setzt man für weitere Preissteigerungen ein, bis die Erträge der gekauften Vermögen unter den Zins der für sie aufgewendeten Kredite sinken. Während das als *slow crash* abläuft, reisst die Bank of Japan als zweitgrösste Zentralbank der Welt den Zins in hektischen Schritten von sechs auf ein Prozent herunter.

Anders als gewöhnliche Bürger, die den Wechselkurs als Preis des Geldes erfahren, halten die Japaner und ihre westlichen Kollegen den **Zins** für den Preis des Geldes. Durch seine Absenkung könne man die Unternehmen mit Geld regelrecht fluten und so wieder funktionsfähig machen. Doch Zins ist der Preis, den ein Schuldner einem Gläubiger dafür bezahlt, dass dieser sein Eigentum für die Besicherung von Geld belastet, also unfrei macht. Deshalb bekommt nicht derjenige mit dem höchsten Zinsangebot das Geld, sondern derjenige mit dem sichersten **Eigentumspfand**. Je besser das Pfand, desto leichter kann man mit ihm das ausgeliehene Geld aus dem Umlauf ziehen und das für seine Besicherung belastete Eigentum wieder frei machen. Die mit dem besten Pfand machen solche Belastungen also am wenigsten riskant und zahlen deshalb auch den geringsten Zins (*prime rate*).

In einem **Crash** nun sinken mit den Eigentumspreisen automatisch auch die Pfandmassen. Die japanischen Zentralbanker erschrecken nach 1995 über ihre Wirkungslosigkeit, weil sie den crash-erzeugten Pfandverlust nicht auf dem Radar haben. Deshalb bringt auch das noch panischere Zinssensenken von 1 auf 0,1 Prozent zwischen 1995 und 2002 dem Firmensektor nichts.





Erst bei einem Sechzigstel der Ausgangsgrösse (6 auf 0,1%) treten sie mit einem Geständnis vor die Menschheit: Ungeachtet 30 Prozent höherer Ausleihungen an die Geschäftsbanken im Jahre 2002 wachsen deren Kredite an Firmen nur um rund 3 Prozent. Zugleich zahlen **Weltfirmen** bei Tokioter Kredithaien mit 20 Prozent das 200-fache des Zentralbankzinses. Das können sie, weil im Crash ihre Verpfändungsfähigkeit absinkt, ihr Cashflow für Zinszahlungen aber Weltspitze bleibt. Bei Banken daheim oder im Ausland sind sie deshalb nicht kreditwürdig, während Haie per definitionem das grössere Risiko durch Wucherzins ausgleichen.

Während die **Pfandpreise** der Unternehmen im Crash fallen, bleiben ihre **Schulden** so hoch wie zuvor. Schuldsummen sind immer fix, während das Eigentum für die Besicherung von Geld sowie für die Besicherung der Kredite für sein Weiterverleihen im Preis immer schwankt. Doch von etwas Abstraktem wie Eigentum versteht man gemeinhin wenig, obwohl es die Grundlage unseres Wirtschaftens ist. Mir sei deshalb ein kleiner Abstecher in die ökonomische Theorie erlaubt.

Die Bankbeamten und ihre Ökonomielehrer kennen nur **Besitz** und nennen ihn fälschlich **Eigentum**, das sie wie das Geld für ein physisches Gut halten. Nur die Eigentums-gesellschaft aber hat – anders als Stammesgemeinschaften und Feudalherrschaften – neben dem Güterbesitz auch unphysische Eigentumsrechte. Mit beidem wird gleichzeitig operiert. Während man die **Eigentumstitel** für die **Geldbesicherung** aktiviert, werden unbeeinträchtigt davon ihre physischen Besitzseiten genutzt. Ist das Vermögen ein Getreideacker, kann man seine erdige Besitzseite einsäen und abernten, aber gleichzeitig mit seiner Eigentumsseite Geld besichern. Geld ist mithin kein Ding, sondern ein Eingriffs- oder Einlöserecht in die undingliche Eigentumsseite des Ackervermögens. Besichertes Eigentum darf nicht weitere Besicherungen leisten und auch nicht verkauft oder verschenkt werden. Es ist vorzuhalten für den Fall, dass Geld in Eigentum eingelöst wird oder nicht zurückgezahltes Geld mit ihm aus dem Umlauf gekauft werden muss. Der Eigentümer verliert also vorübergehend die Dispositionsfreiheit über das so aktivierte Eigentum. Und es ist dieser wesentliche, aber unphysische Verfügungsverlust der geldschaffenden Gläubiger, den die Schuldner mit Zins ausgleichen müssen.

Weder beim Schaffen noch beim Weiterverleihen von Geld werden Güter herumgereicht. Betrachtet man an unserem Acker den Zaun als Eigentumstitel, dann wird nur mit dem Zaun gewirtschaftet, also verpfändet, besichert, verkauft und vollstreckt. Mit der Besitzerde wird lediglich und ewiglich produziert. Geht es um eine Viehweide, verlässt beim Blockieren ihrer Eigentumsseite für die Geldbesicherung nicht eine einzige Kuh die Wiese des Bankiers. Er verleiht ein Stück Metall mit einer eingepprägten Kuh – wie beim römischen *aes rude*. Seine lebendigen Tiere jedoch fressen bei ihm und werden weiter bei ihm gemolken. Ein Milch- bzw. Güterverlust, aus dem die Nobelpreisökonomie den Zins erklärt und den sein Schuldner bei Rückerstattung der Kuh durch einen Käsezins auszugleichen hätte, fällt überhaupt nicht an. Gleichwohl



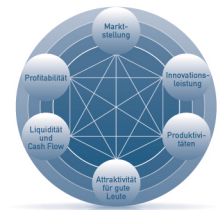
haftet an jeder Geldnote der Befehl, mehr Eigentum zu schaffen, als für seine Besicherung aktiviert wird. Diese Note aus blossem Papier kann Vermögen mit Eigentum- und Besitzseite wie ein Haus zum Verpfänden (Eigentum) und gleichzeitigem Bewohnen (Besitz) deshalb kaufen, weil es mit **Eigentum** besichert ist.

Verzichtet nun eine Zentralbank auf Zins, erreicht sie für pfandlose Unternehmen im Leistungssektor gar nichts, belastet aber ihr für die Geldbesicherung unverzichtbares Eigentum ohne Entgelt. Wie kann dieser Zinsverzicht den Banken nutzen, obwohl sie das so geliehene Geld nicht an den Leistungssektor weiterleihen? Beim Normalgeschäft findet eine Geschäftsbank einen Unternehmer als Schuldner, der zur Modernisierung gezwungen wird oder selbst zum Typus kreativer Zerstörer gehört. Kredit erhält er für seine Umrüstung nur, wenn er Pfand stellt, Zins zusagt und seine Bank sich – wiederum gegen Pfand und Zins – Zentralbankgeld zum Weiterverleihen an ihn besorgen kann.

Steht zentraler Nullzins am Beginn des Geschäfts, müssen Banken **Anlagemöglichkeiten** erst einmal suchen. Die Schuldner aus dem Leistungssektor verschulden sich wegen plötzlich fallender Zinsen nicht ein zweites Mal. Sie verschulden sich, wenn sie es müssen, weil der Firmenpreis durch Innovationen der Konkurrenz gefährdet ist. Liegt der bei einer Milliarde und der Modernisierungskredit bei 100 Millionen, dann machen drei oder fünf Prozent Zins eine Differenz von zwei Millionen. Fällt eine Zinsminderung zufällig genau in den Zeitpunkt des Umrüstungszwanges, dann freut man sich selbstredend über zwei gesparte Millionen. Aber regiert gerade ein höherer Zins, dann zahlt man ihn, weil er gegen die zu rettende Milliarde zweitrangig ist.

Ein zu hoher Zins dagegen kann schnell und hart zerstören wie im Schlussgalopp zur **Weltwirtschaftskrise 1929**. Politiker lassen ihn damals hochsetzen, um einige hunderttausend Spekulanten vom Leihen für Aktienkauf durch Verpfändung soeben teurer gewordener Aktien abzubringen. Für alle Firmen der USA steigen nun die Zinsen so hoch, dass viele selbst dann nicht mehr investieren können, wenn die Konkurrenz sie treibt. Zugleich fahren Regierungen ihre Ausgaben zurück, so dass über Gebühr zinsbelastete Unternehmen auch noch Aufträge verlieren. Hätte man stattdessen den Aktienkauf auf Kredit verboten und die Staatsausgaben konstant gehalten, wäre die Verschlimmbesserung der Krise zu einer **Hyperkrise** unterblieben. Gelernt wird aber nur, dass man in Krisen mit dem glatten Gegenteil von 1929 – also diesmal Zinsen runter und Staatsschulden hoch – schon alles richtig mache.

Eben diese Gewissheit bringt uns zurück in das Jahr 1995, als Japans Zentralbanker den Zins von 6 auf 0,1 Prozent sacken lassen und doch nur Blasenmärkte bewirken. Alle Investitionen nämlich, deren Erträge von – sagen wir 4 Prozent – bei einem Zentralbankzins von ebenfalls 4 Prozent nicht lohnen, werden bei 0,1 Prozent eine Goldgrube, obwohl sich an ihnen qualitativ nichts ändert. Die Banken investieren so lange in Preissteigerungen, wie der Ertrag über dem Minizins bleibt. Was eine Million kostet und



Central Performance Controls (CPC®)  
 Die 6 Schlüsselgrößen für das gesunde Unternehmen

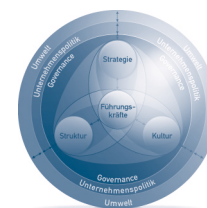


Anders als in vergleichsweise kleinen Branchenkrisen verschulden sich vor grossen Crashes fast alle Wirtschaftszweige gleichzeitig für die Eigentumsverteidigung. Dabei entsteht eine mit Pfand unterlegte und für Produktivität einzusetzende, also keine leistungsferne Geldschwemme.

Auch sie führt zu **Steigerungen der Preise** für all die heiss umkämpften Anlagen und Arbeiten, die für die Modernisierung unumgänglich sind, nach ihrem Abschluss aber wieder herunter müssen und damit die Krise einleiten. Solche Langbooms folgen auf Neuerungen im Transport, der Informationsübertragung, bei Werkstoffen und Energieträgern. Das gleichzeitige Auftreten mehrerer solcher Durchbrüche charakterisiert den Beginn eines Super-Booms, der dann in einer Grosskrise endet. Der **Internetboom** ab 1989, der Millionen Firmen und Milliarden Menschen online bringt, liefert dafür mit seinem Crash 2000/2001 ein Lehrbuchbeispiel. Auch der Boom von 1922 bis 1929, als für Radios, Telefone und fliessbandproduzierte Autos quer über alle Branchen und Konsumenten Geld geliehen werden muss, steht für eine echte **Innovationskrise**.

Während nun Japans Regierung durch Billiggeld im eigenen Land und die Möglichkeit von globalem Carrytrade bis 2000/2001 den **Internetboom** über angemessene Preissteigerungen hinaustreibt, wird an einem anderen Ort eine weitere staatliche Bombe der Marktzerstörung gezündet, von der in Tokio allerdings niemand etwas ahnen kann. Im Bau war diese Monsterwaffe seit 1977, als die Carter-Regierung mit dem Community Reinvestment Act die US-Geschäftsbanken mit Ausschluss von der Einlagenversicherung bedroht, wenn sie Bürgern ohne Pfand nichts leihen. 19 Millionen Familien mit 60 Millionen Menschen sollen sich damals auch ohne Sicherheiten für Wohneigentum verschulden dürfen, um dem Mieterdasein zu entkommen. Diese Axt an der Wurzel des halben amerikanischen Kreditgeschäfts wird 1995 noch einmal geschärft, weil immer wieder Banken beim Einhalten der Kreditvorschriften erwischt werden und deshalb feste Quoten für das Akzeptieren fauler Schuldner aufgebremst bekommen. Das Erhöhen der Ausleihungen erhöht aber das Eigenkapital nicht.

Und aus der Not dieser Bilanzverschlechterung soll das globale Weiterverkaufen der Hauskredite als **Hypothekepakete** befreien. Diese famose Idee für saubere Bücher bekommt Flügel jedoch erst mit Japans 1-Prozent-Zins ab 1995. Die aus gegenseitiger Konkurrenz mit Zentralbankgeld vollgesaugten Geschäftsbanken nehmen die Subprime-Pakete als Anlagegeschenk des Himmels. Die Käufer gewinnen Vier- oder Fünfprozenter, obwohl sie selbst nur ein Prozent zahlen müssen. Naiv ist dabei niemand. Alle wissen, dass bei **Subprimern** im Ernstfall nichts zu holen ist. Also versicherten alle ihre nagelneue Anlageklasse für einen Bruchteil der Gewinnmarge gegen deren Ausfall. Aber beim gleichzeitigen Brand aller Häuser nach US-Zinserhöhungen zwischen 2004 und 2007 nebst Nachforderungen an die eigentumslosen Subprimer, verbrennen eben auch die Versicherungen – einschliesslich des Weltführers American International Group (AIG).



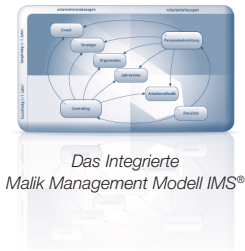
Malik General Management Modell®  
GMM®

Richtig heiss aber wird der Subprime-Markt erst 2002, als die Fed den Realzins auf minus 0,75 Prozent (nominal 1 bis 1,25 Prozent) drückt. Wieder will man nach einem Crash Unternehmen mit Geld fluten, um – so Greenspan – «eine befriedigende Wirtschaftsleistung zu fördern». Was in Japan scheitert, funktioniert freilich auch in Amerika nicht. Zentralbanken können Firmen nicht helfen. Sie können «Ausleiher letzter Hand» sein, wenn cash-knappe, aber noch eigentumsversehene Geschäftsbanken über Nacht zu kollabieren drohen.

Zentralbanken kaufen dann in einer Blitzaktion ihr **Vermögen** oder akzeptieren es als Pfand. Dafür fordern sie einen erhöhten Zins, damit nicht auch Geschäftsbanken anklopfen, die gar keine neuen Kreditnehmer haben. Eben diese Sorge führt *Walter Bagehot* in Lombard Street [1873] zur Grundregel der Zentralbank: «Für die Kredite ist ein sehr hoher Zinssatz zu verlangen. Das wird die Mehrzahl der Anträge von Häusern verhindern, die sie gar nicht brauchen.» Dass man Geld nicht für Null ausleihen darf, muss man damals niemandem einbläuen. Schliesslich sind billige Metallplättchen und Scheine nur wertvoll, solange sie durch preisstabiles Eigentum der Emissionsbank besichert sind. Erst diese **Eigentumsbesicherung** befähigt Bares zum Eigentumskauf. Und da eine Zentralbank beim Geldbesichern Eigentum unfrei macht, steht ihr für diesen Dispositionsverlust nun einmal Zins zu. Verzichtet sie darauf, fürchtet Bagehot schon 135 Jahre vor *Chuck Prince* eine Preisblähungs-Tarantella der Banken, die es «gar nicht brauchen.»

Und genau so kommt es in den USA. Vier Dollar aus der Fed-Zinsnullung für die Geschäftsbanken bringen nur einen Dollar neues Bruttoinlandsprodukt. Dafür steigt bis 2007 die Verschuldung der Geschäftsbanken auf 50 Prozent aller Schulden von US-Unternehmen – gegen normale zehn Prozent im Jahre 1980. Die Schulden dieser Banken stehen 2007 bei 116 Prozent des US-Bruttoinlandsprodukts – gegen 21 Prozent 1980. Mit nur 5 Prozent der US-Beschäftigten von 2007 kassierten US-Banken 40 Prozent der Gewinne börsennotierter Unternehmen – durch Preissteigerungen von Aktien, Rohstoffen, Immobilien, Kunstwerken etc. Zwischen 2002 und 2004 und dann wieder von 2008 bis 2011 leiht die Fed 29 Billionen Nullzins-Dollar an Bankeigentümer. Deshalb entfallen bereits im Juni 2009 von 100 Dollar US-Nettovermögenszuwachs 98 auf blosse **Preisblähungen**. Der Carrytrade wird noch voluminöser, weil etwa in Indonesien, Brasilien oder China die Zentralbanken immer noch korrekte Zinsen fordern und ihre Geschäftsbanken mit Ingrimmschmerz sehen, wie die ferne Konkurrenz bei ihnen mit Billiggeld Vermögen aufkauft und Wechselkurse treibt. Schon im Januar 2010 klagt die Bank of China, dass der Westen «durch einen Dollar-Carrytrade von 1,5 Billionen Riesenprobleme schafft» (FT, 29-01-10) und global die Märkte verfälscht.

Die Carrytrader gehören zwar zu Banken, wollen aber wie jeder Händler nur aus ihrem Einsatz mehr rausholen, dürfen anders als diese jedoch an den Zentralbankschalter. Deshalb wächst etwa bei Goldman-Sachs zwischen 1998 und 2009 der Gewinnanteil durch Handel von 28 auf 76 Prozent. Nur Greenspans «befriedigende Wirtschafts-



*leistung*» bleibt aus. Da Nullzinsgeld aber auch in die Steigerung von Rohstoffpreisen fließt, wird es für die Unternehmen sogar teurer.

Dasselbe passierte den **soliden Häusleschuldnern**. Von allen US-Hypothekenehmern sind Ende 2011 nicht nur die Subprimer aus dem Crash von 2008, sondern rund 50 Prozent effektiv unter Wasser, können mit den erzielbaren Preisen also die Eigenanteile und Gebühren für den Kauf neuer Häuser nicht aufbringen (*«Half of US Mortgages Are Effectively Underwater»*; CNBC.com, 08-11-11). Während das Billiggeld den Subprimern keine Kreditwürdigkeit verschaffen kann, zerstört es sie in der Mittelschicht, die wegen der zwangsverkauften Pleitehäuser einen wuchtigen Preisabschlag auf ihr wichtigstes Vermögen erleidet.

Es ist nun mal so: Zentralbanken können nach einem Crash für eine «befriedigende Wirtschaftsleistung» mit einer Zinsnullung nichts ausrichten. Denn sie haben für die nicht mehr verpfändungsfähigen Unternehmen **kein Eigentum zur Besicherung** frischer Kredite, keine Innovationspatente für Siege gegen die Konkurrenz und keine Spitzenköpfe für das Umsetzen solcher Neuerungen. Sie können den Crash – die notwendige Preissenkung zur Auslöschung der Überkapazitäten – durch Zinssenkungen nur verzögern, aber nicht verhindern. So will die **Bank of Japan** dieses Kunststück schon 1999 durch – noch zusätzlich zum Nullzins – Ankäufe von Firmenanleihen schaffen und kann doch bis heute die Deflationsbekämpfung nicht einstellen. Für die Bankeigentümer hingegen lohnt sich der Nullzins immer. Wie nach 1995 in Tokio oder nach 2002 in New York kassieren sie von ihren Schuldnern Zinsen wie zuvor, müssen selbst für ihre Schulden bei den Zentralbanken aber keine Zinsen zahlen. Allein US-Banken fahren so zwischen Dezember 2008 und November 2011 rund 13 Milliarden Dollar Extragewinne ein (Bloomberg, 28-11-2011).

Ganz anders sieht es bei den Unternehmen aus. Selbst die zwei Prozent reichsten US-Firmen, die sich über eigene Anleihen dank des Fed-Minizinses mit geringerem Ertragsangebot rund zwei Billionen Dollar besorgen, sparen nur 0,5 Prozent Zins, die übrigen Amerikaner gar nichts (*«Stimulus by Fed Is Disappointing»*, NYT, 24-04-11). Präsident **Barack Obama** greift die Firmen für das blosses Parken dieser gewaltigen Summe am 7. Februar 2011 als **«Investitionsvermeider»** an. Er begreift nicht, dass die Firmen mit dem günstigen Zins eine Reserve für den Fall schaffen, dass sie durch Innovationen aus irgendeiner Ecke der Welt in die Umrüstung gezwungen werden.



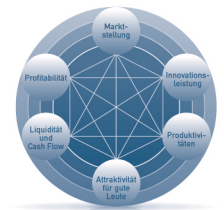
### 3. Was kommt nach dem Schlussakt?

Wenn zwei auf Eigentumsbasis wirtschaften, tun sie doch nicht dasselbe. Wie auf einer Rennbahn der Schnellere vorne liegt, so siegen im Geschäft die **Gescheiteren**. Stammen die innerhalb einer Nation besonders häufig aus Minderheiten wie Aschkenasen oder Ostasiaten, heftet sich Neid, aber auch Bewunderung an diese. Global schaffen es die **Jachincos** (Japaner, chinesische Staaten, Süd-Korea) besonders schnell an die Spitze und müssen sich ebenfalls Verdächtigungen anhören, obwohl sie einfach besser sind in Mathematik (PISA, TIMMS).

Bei Unterliegen in der Konkurrenz muss der Zahlungsunfähige statt des nicht zurück gezahlten Geldes das dafür bisher bloss verpfändete Eigentum hergeben und so als Vermögenger verschwinden. Durch solches **Wegbankrottieren** kommt es unvermeidlich zur Eigentumskonzentration. Schon Cicero (106 bis 43 v.u.Z.) klagt: «*In unserem Staate gibt es keine zweitausend Menschen, die über Privateigentum verfügen*» (De officiis 2, XXI: 73). Wie die Forbes-Listen der Reichsten belegen, ist die Lage heute kaum anders. Und seit der ETH-Studie von James Glattfelder und Stefano Battiston (10/2011) ist quantifiziert, dass die Eigentümer von knapp 800 Konglomeraten 80 Prozent der Weltwirtschaft kontrollieren.

**Armut** heisst fehlende Verschuldungsfähigkeit von Individuen oder ganzen Nationen ohne Eigentumsstrukturen. Eigentum kann man neu zuschneiden, Gehirne aber nicht, weshalb nach Gleichverteilung morgens um 8 Uhr schon abends um 20 Uhr die Unterschiede auffallen. Der Politikerfehler im Jahre 2008 besteht darin, die Vermögensvolumina jener 800 nicht heranzuziehen. Stattdessen überwälzt man ihre Forderungen auf den **Staatsbürger**. Auch der produziert nichts und ist obendrein ohne Haftungsmasse. Was bei den Grossen zu holen gewesen wäre, legt nur das Haus **Goldman-Sachs** offen. Seine 860 Partner melden vor dem Crash ein Vermögen von 30 Milliarden Dollar. Goldmans Verluste durch Subprime-Kredite betragen 12,9 Milliarden Dollar. Sie sind bei AIG versichert. Deren Bankrott verhindert die US-Regierung durch Verstaatlichung und 180 Milliarden Dollar für die eigentlich ausgelöschten Bankkapitale. Goldman bekommt volle 12,9 Milliarden Dollar. Seine 860 Partner müssen nicht von 30 auf 17,1 Milliarden abspecken. Die Deutsche Bank erhält 11,8 Milliarden, die Schweizer UBS 3,8 Milliarden Dollar. Was ihre Eigentümer selbst hätten stemmen können, hat keiner von ihnen offengelegt.

Kein Milliardär will auf Multimillionär umschulen. Doch die **Occupy-Bewegungen** dieser Erde zielen nicht so sehr auf Politiker, die solchen Kummer ersparen, sondern heizen alte Ressentiments an. Ihre Mutter marschiert am 18. Oktober 2011 vor die Häuser von John Paulson (Paulson&C.), Stephen Schwarzmann (Blackstone Group) und Jamie Dimon (Ceo JP Morgan Chase). Der abgeschlagene Kopf Lloyd Blankfeins von Goldman ziert ein Plakat. Dass Jamie Dimon nicht jüdisch ist, hilft ihm nicht. Der Namensverdacht reicht (NYT, 19-10-11).



Central Performance Controls (CPC®)  
 Die 6 Schlüsselgrössen für das gesunde Unternehmen



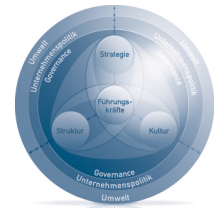


Verbessern wollen die Politiker die Besicherung ihrer Schuldtitel vor allem durch Zugriff auf die Mittelschicht und die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), da in der Unterschicht Substanz fehlt und die Grossen schwer zu greifen sind.

Doch die Leister in der Mitte bräuchten für eine «**befriedigende Wirtschaftsleistung**» gerade staatliche Budgetkürzungen, damit ihr Eigentum nicht weiterhin an den leistungslosen Transfersektor geht. Wird ihnen durch Steuern noch mehr Eigentum genommen, vermindert das nur die «Selbstheilungskraft» der Wirtschaft. Der ersehnte «sich selbst tragende Aufschwung» kann ja nur durch Verpfändung für **Neuerschuldungen zur Eigentumsverteidigung** erfolgen. Dieser **Innovationszwang** wird in der Krise nur stärker und der einzige Weg aus ihr heraus. Die Hälfte der 500 Fortune-Spitzenfirmen des Jahres 2009 sind Rezessionsgründungen. Ein Ruf nach höheren Steuern für die Sanierung der Staatsschulden bleibt deshalb immer ein Irrweg. Allerdings kann auch ihre Senkung niemanden zur Verschuldung zwingen, aber doch den von der Konkurrenz in die Innovation Gezwungenen die Kreditaufnahme erleichtern. Ausgabenkürzungen treffen den Hilfesektor, weshalb seine Politiker protestieren. Da Sozialpolitik zumeist als Stimmenkauf und nicht als Nächstenliebe praktiziert wird, kommen schnell Mehrheiten gegen Kürzungen zusammen und die ganz starken Eigentümer noch schärfer in den Blick. Eine durchdachte Politik wird die aber nicht verfolgen oder ihr Eigentum Unfähigen übergeben.

Doch wenn es nach dem Preissturz der Staatspapiere darum geht, unbelastetes Vermögen als Eigenkapital für die Besicherung einer neuen Währung zu finden, schlägt auch den Grossen die Stunde. Dasselbe gilt für das beim **Staatstitelcrash** verdampfende Eigenkapital der Banken. Da garantiert schon das Ausbleiben staatsbürgerlicher Hilfe, dass deren Eigentümer zur **Vermeidung von Totalverlusten** die grossen Löcher aus ihren noch grösseren Vermögen stopfen.

Ein Teil des unbelasteten Eigentums der Bürger wird per Gesetz als Kapital einer neuen Zentralbank zugewiesen und bleibt so lange unverzinslich und unverfügbar, bis die aus ihren Gewinnen unabhängiges Eigenkapital gebildet hat. Neu wäre das nicht. Schon die deutsche Rentenmark nach der **Hyperinflation** von 1923 wird mit Immobilien aus Landwirtschaft und Industrie besichert. Umgehend stabilisiert das die Lage. Denn der Kreditkontrakt über gutes Geld ist nun mal der Vater des Marktkontraktes. Deshalb verschwinden bei **staatlicher Geldzerstörung** auch die Märkte. Sichern kann man sie für die Zukunft nur, wenn den neuen Zentralbanken das Ausleihen allein gegen Zins und gute Sicherheiten erlaubt wird.



Malik General Management Model®  
GMM®

## Zum Autor

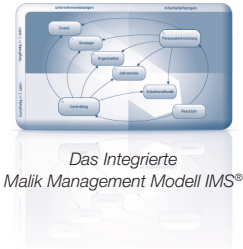


Prof. Dr. Dr. Gunnar Heinsohn ist Professor für Soziologie und Wirtschaft an der Universität Bremen. Sein Forschungsschwerpunkt ist Demografie. Berühmt wurde er durch sein Buch *Söhne und Weltmacht: Terror im Aufstieg und Fall der Nationen* (2003) und seiner Theorie des «Youth bulge».

Heinsohn wurde in Polen geboren und studierte an der Freien Universität Berlin. Seine bekanntesten Werke sind *Eigentum, Zins und Geld: Ungelöste Rätsel der Wirtschaftswissenschaft* (1996, 9. Edition 2009) und *Die Vernichtung der weisen Frauen* (1984). Heinsohn ist Autor von über 750 Publikationen, Mitherausgeber des Magazins «Zeitensprünge» und schreibt für grosse internationale Zeitungen.

Im *Lexikon ökonomischer Werke: 650 wegweisende Schriften von der Antike bis ins 20. Jahrhundert* [Düsseldorf: Wirtschaft und Finanzen, 2006] ist er als einziger lebender Autor deutscher Zunge mit vier Werken vertreten. Die Kerngedanken des 1996 mit Otto Steiger vorgelegten Buches *Eigentum, Zins und Geld* werden seit 2000 im Geldmuseum der Deutschen Bundesbank (Frankfurt am Main) mit den Geldtheorien von Aristoteles, Adam Smith, Bernhard Laum und John Maynard Keynes konfrontiert.

E-Mail: [gunnar.heinsohn@uni-bremen.de](mailto:gunnar.heinsohn@uni-bremen.de)



## Stichwortverzeichnis\*

### A

Anlagemöglichkeiten.....	35
Armut .....	40

### B

Besitz .....	34
«Billig»-Geld.....	31
Bullenmarkt .....	36

### C

Chuck Prince.....	32
Cicero.....	40
Crash .....	33

### D

Deutscher Rentenindex .....	41
deutsche Sparkassen.....	32

### E

Eigenkapital .....	29
Eigenkapitale .....	32
Eigentumsbesicherung .....	38
Europäische Zentralbank .....	30

### G

Geldbesicherung .....	34
Goldman-Sachs .....	40
Greenspan, Alan.....	36
Griechenland .....	29

### H

Hispanics .....	41
Hyperinflation.....	42
Hyperkrise .....	35

### I

Innovationskrise.....	37
Innovationszwang.....	42
Internetboom.....	37

### J

Jachincos.....	40
----------------	----

### K

Konkurrenzfähigkeit .....	29
kreativer Zerstörer.....	35
Kreditwürdigkeit.....	36

### N

Nullzinsgeld .....	31
--------------------	----

### O

Obama, Barack .....	39
Occupy-Bewegung .....	40

### P

Pfandpreise .....	34
Preisblähungen.....	38
Preissteigerungen .....	33
Preisverfall .....	30

### R

resiliente Führungskräfte .....	29
---------------------------------	----

### S

Schulden.....	30
Sicherheiten.....	29
Sinn, Hanns-Werner .....	30
Staatspapierhandel.....	30
Staatstitel .....	29
Steiger, Otto .....	32

### V

Vermögen.....	38
---------------	----

### W

Weltwirtschaftskrise 1929.....	35
Wettbewerbsnachteile .....	36

### Z

Zins .....	33
------------	----

\* Das Gesamtinhalts- und Stichwortverzeichnis erscheint einmal pro Jahr.

## Das system-kybernetische Malik Wissen

Jenseits aller Moden und bisherigen Fehlentwicklungen in der Managementlehre ist Richtiges und Gutes Management in jeder Organisation möglich, wenn man die Naturgesetze des Funktionierens komplexer Systeme nutzt.

### Tools für Leadership im 21. Jahrhundert

Unsere weltweit einzigartigen system-kybernetischen Management Systeme haben wir geschaffen für das praktische Meistern von Komplexität und das optimale Funktionieren von Organisationen. Sie definieren daher, was Richtiges und Gutes Management ist und setzen damit die Standards für den Beruf des Managers. Sie sind die Tools für Leadership im 21. Jahrhundert. Die Malik Management Systeme haben besondere Eigenschaften und Merkmale.

#### Eigenschaften der Malik Management Systeme®:

##### 1. UNIVERSELL

Die Malik Systeme sind universell gültig und können daher in jeder Organisation und jeder Kultur angewandt werden.

##### 2. SELBST-REGULIEREND UND SELBST-ORGANISIEREND

Unsere Systeme befähigen Organisationen, sich selbst zu regulieren und zu organisieren.

##### 3. MODULAR UND KONFIGURIERBAR

Unsere Systeme sind modular und können daher für jeden Anwendungszweck konfiguriert werden. Ihre Elemente sind logisch, inhaltlich und methodisch vernetzt, vollständig kompatibel und skalierbar. Sie wachsen mit der Organisation.

##### 4. MODELLGESTÜTZT

Die Malik Education ist modellbasiert. Sie lässt sich um Faktoren schneller erlernen, leichter behalten und hocheffektiv anwenden.

##### 5. KOMPATIBEL

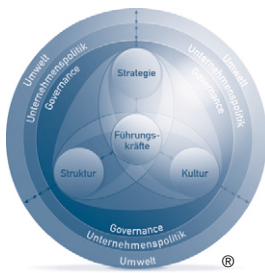
Unsere Modelle sichern die Einheit von Sprache und Konzept und auf diese Weise die Kompatibilität in allen Anwendungen.

#### Was Sie mit den Malik Management Systemen zu durchschauen lernen ...

... sind die falsche Managementlehren. Wir haben als erste nachgewiesen, dass der überall gelehrt Shareholder Value Approach zu massiver Fehlsteuerung von ökonomischen Ressourcen und auch zu Fehlentwicklungen im Personalwesen führt. Wir haben die Risiken im Finanz-System herausgestellt, diese zeitgerecht publiziert – und funktionierende Lösungen dafür entwickelt.

# Die Malik Management Basis-Modelle

Die Arbeits-Tools für die Malik Management Systeme® sind dynamische system-kybernetische Modelle. In ihrer Funktion sind diese vergleichbar mit modernen Navigationsgeräten. Den inneren Kern bilden die drei folgenden Basis-Modelle. Diese enthalten alle Komponenten für Richtiges und Gutes Management, für das optimale Funktionieren von Organisationen sowie für Effektivität, Leistung und Erfolg von Personen.



**MANAGING ORGANIZATIONS**

**Das Malik General Management Modell® GMM®** Es definiert das Funktionieren von Organisationen und enthält alle Komponenten für die Gesamtführung einer Organisation in ihrer Umwelt.

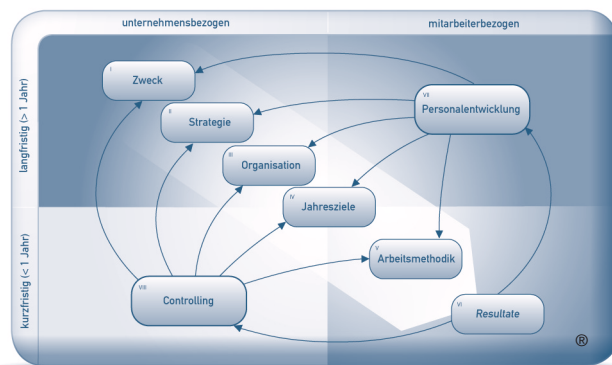
Es sind die 7 Elemente Umwelt, Policy, Governance, Strategie, Struktur, Kultur und Executives.



**MANAGING PEOPLE**

**Das Malik Standard Modell der Wirksamkeit («Führungsrad»)** Es definiert den Beruf des Managers und enthält jene Komponenten, die alle Führungskräfte immer und überall brauchen, um wirksam zu sein.

Es sind die 5 Elemente Aufgaben, Werkzeuge, Grundsätze, Kommunikation und Verantwortung.



**MANAGING THE INTEGRATED SYSTEM**

**Das Integrierte Malik Management Modell® IMS®** Es entsteht aus der Kombination des General Management Modells und des «Führungsrades». Das IMS umfasst alle relevanten Elemente für die erfolgreiche Führung einer resultatproduzierenden Einheit und ihrer Menschen. Es kann für jede Organisation eingesetzt werden.

NOTIZEN

## Leserservice und Information

### m.o.m.®-Letter im Internet

Auf der malik online plattform haben m.o.m.®-Abonnenten Zugang:

- » zum Online-Archiv mit allen seit Juli 1993 publizierten m.o.m.®-Lettern in deutscher Sprache als PDF zum Herunterladen.
- » zum m.o.m.®-Forum zum persönlichen Austausch mit Fredmund Malik und anderen m.o.m.®-Abonnenten.
- » zum online Navigator des malik management system®.
- » und zu weiteren Informationen.
- » Als m.o.m.®-Abonnent erhalten Sie monatlich ein Ankündigungsmail mit Ihren persönlichen Zugangsdaten.

### Weitere Produkte

- » m.o.m.®-Letter in Englisch: Für Ihre ausländischen Tochtergesellschaften oder für Kunden, Kollegen und Bekannte im Ausland.
- » m.o.m.®-Letter zum Hören: Alle m.o.m.®-Letter ab März 2001 auf CD und MP3 verfügbar. Es spricht der Autor selbst.

### Information und Bestellungen

T +41 71 274 37 00 oder

E-Mail: [malik.management@malik-mzsg.ch](mailto:malik.management@malik-mzsg.ch)

Online: [malik-management.com](http://malik-management.com)

## Information

### MALIK PUBLIKATIONEN

#### Neues Malik Buch

**Strategie – Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt** Der dritte Band der Reihe «Management: Komplexität meistern» ist im Januar 2011 erschienen. [malik-management.com/de/malik-corporate/publikationen/buecher](http://malik-management.com/de/malik-corporate/publikationen/buecher)

### MALIK IM WEB

#### Malik Blog

Prof. Malik zu den Ursachen und Lösungen der Krise. [blog.malik-management.com](http://blog.malik-management.com)

#### Neuer Malik Management Online Shop

Das gesamte Malik-Wissen finden Sie im neuen Online Shop. [shop.malik-management.com](http://shop.malik-management.com)

#### Malik Management Website

Unter [malik-management.com](http://malik-management.com) finden Sie in neuem Design die Lösungen für zuverlässiges Funktionieren im 21. Jahrhundert.

#### Malik Management auf Facebook und Twitter

Aktuellste Infos von und über Malik Management und Prof. Malik. [facebook.com/malikacademy](https://facebook.com/malikacademy), [twitter.com/MalikManagement](https://twitter.com/MalikManagement)

### MALIK MANAGEMENT ACADEMY

Unsere Management-Education haben wir für 2012 weiter optimiert, teilweise grundlegend innoviert, sowie den radikal neuen, globalen Bedingungen angepasst.

#### » Malik Management für Komplexität und Change

Die Gesamtstrategie des Managements komplexer Systeme: Wie man erfolgreich handelt, wenn man die Zukunft nicht kennt. [malik-management.com/de/malik-fuer-personen/seminare/seminare2012/m2-komplexitaet](http://malik-management.com/de/malik-fuer-personen/seminare/seminare2012/m2-komplexitaet)

#### » Malik Strategie-Management

Die richtige Richtung, mit höchster Präzision, in kürzester Zeit. Die besten Grundlagen und Werkzeuge zur Strategieentwicklung und -umsetzung kennen und nutzen. [malik-management.com/de/malik-fuer-personen/seminare/seminare2012/m5-strategie](http://malik-management.com/de/malik-fuer-personen/seminare/seminare2012/m5-strategie)