

BULLETIN 3



VALERY GERGIEV
DER STAR, DER
AUS DER
KÄLTE KAM

NICOLE MOUDI,
SCHIEDSRICHTERIN
ALLE TANZEN
NACH IHRER
PFEIFE



KAMPF UM TORE UND MILLIARDEN

WIRTSCHAFTSMACHT FUSSBALL



EURO FÜR ANLEGER
SIND SIE SCHON
EUROKOMPATIBEL?





CREDIT
SUISSE

WILLKOMMEN BEI DER CREDIT SUISSE:
PORTIERSLOGE IM ZÜRCHER UETLIHOF,
8. MAI 1998, 14.27 UHR



SCHWERPUNKT:
IM PROFIFUSSBALL
TANZT ALLES
NACH DER PFEIFE
DES GELDES.

INHALT

SCHWERPUNKT

- 4 FUSSBALLBUSINESS | Mit dem Ball rollt auch der Rubel
- 8 ULI DER WÄCHTER | Interview mit Uli Hoeness
- 10 ABSCHIED VOM VEREIN | Wenn der FC zur AG wird
- 12 FUSSBALLFIEBER | Prominente bekennen Farbe
- 14 FRAU IN SCHWARZ | Nicole Mouidi, Schiedsrichterin
- 16 DIE STIMME EINES FANS | Interview mit Rainer E. Gut

NEWS

- 20 ECO EFFICIENCY | Ein ökologischer Anlagefonds
- WORLD MONEY DIRECT | Reisegeld per Telefon
- 21 ORIENTIERUNG 107 | So werden Sie einzigartig
- CASHTOWN | Das Wirtschaftsspiel für Jugendliche

ECONOMIC RESEARCH

- 22 EURO FÜR ANLEGER | Quiz: Sind Sie eurokompatibel?
- 26 DER BIG BANG IN JAPAN | Öffnung der Finanzmärkte
- 28 WETTBEWERBSFÄHIGKEIT | Die Schweiz ist nicht Spitze
- 30 UNSERE PROGNOSEN ZUR KONJUNKTUR
- 31 REPO-MARKT | Revolution im Schweizer Geldmarkt
- 33 UNSERE PROGNOSEN ZU DEN FINANZMÄRKTEN

SCHAUPLATZ

- 34 RETAIL BANKING | Auf dem Weg zu «World Class»

SERVICE

- 38 KMU-SERIE | Unternehmen auf dem Prüfstand
- 40 GO WEST | Die CREDIT SUISSE-Tourismusunfrage
- 44 ANLEGEN WIE EIN PROFI | Fondssparen hat Zukunft

MAGAZIN

- 46 STAR AUS DER KÄLTE | Der Dirigent Valery Gergiev
- 48 DODO HUG | Indiskrete Fragen rund ums Geld
- 49 TREFFPUNKT 98 | Kino und Mode im Zürcher HB
- 50 EINSAME KÄMPFER | Tour de Suisse und Powerman
- 52 DIE KUNST ZU SAMMELN | Eine Ausstellungsreihe

CARTE BLANCHE

- 54 FONDUE UND RÖSCHTI | Gedanken von D. Folletête

BETTINA JUNKER, REDAKTORIN
BEIM BULLETIN, AUF DEM RASEN,
DER FÜR VIELE DIE WELT BEDEUTET.
EIGENTLICH HAT SIE MIT SPORT IM
ALLGEMEINEN UND MIT FUSSBALL
IM SPEZIELLEN NICHT VIELE
BERÜHRUNGSPUNKTE. TROTZDEM
HAT IHR DIE RECHERCHE DES
FOLGENDEN ARTIKELS REGEL-
RECHT EINEN KICK VERSETZT.

MIT DEM BALL DER RUBEL

«Elf Freunde müsst ihr sein!» – das Postulat der Fussballegende Sepp Herberger aus den Zeiten verklärter Vereinsidylle anno 1954 lässt einen heute nur noch erahnen, was der Fussballsport einmal war: ein Ort vollendeten Kameradentums. Im Profifussball von heute ist vieles anders; im Vordergrund steht nicht mehr Ballspiel, sondern Business. Der weltweit im Fussballmarkt erzielte Umsatz von jährlich 300 Milliarden Franken macht deutlich: Hinter dem Fussball steckt eine Geldmaschine erster Güte.

Die Wachstumsbranche Fussball boomt – besonders gewiefte Investoren haben das längst gemerkt. Die Titel von Manchester United beispielsweise sind seit dem Börsengang des Clubs 1991 zu Spitzenzeiten um sage und schreibe 900 Prozent angestiegen. Mittlerweile sind nicht weniger als 22 britische Clubs an der Börse kotiert. Ob im englischen «Football» oder im italienischen «Calcio» – alle liebäugeln mit dem grossen Geld am Kapitalmarkt: Der FC Bologna, Lazio Rom, Olympique Marseille, Paris Saint-Germain und Ajax Amsterdam werden als nächste die Börse stürmen. Und auch die Deutschen fackeln nicht lange: Sobald der Deutsche Fussball-Bund im Herbst grünes Licht für die Umwandlung der Bundesligavereine in Aktiengesellschaften gibt,

legen Bayern München und Borussia Dortmund los.

Doch trotz aller Euphorie stellt sich der Anleger die Frage: «Warum soll ich ausgerechnet in den Fussball investieren – ein Spiel, das von seiner Unberechenbarkeit lebt?» Die Korrelation von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg machen Fussballaktien in der Tat zu volatilen Werten. Das Europacup-Aus etwa kann zu enormen Kursverlusten führen. Nach der fristlosen Entlassung des holländischen Trainers Ruud Gullit zum Beispiel fielen die Aktien des britischen Clubs Chelsea um 10 Prozent.

Diversifizieren, was das Zeug hält

«Um die finanzielle Abhängigkeit der Fussballclubs vom sportlichen Geschehen zu reduzieren, müssen wir neue Einnahmequellen erschliessen», meint Romano Spadaro, Präsident des Grasshoppers Club Zürich. Er muss es ja wissen: Als Protagonist unter den Börsengängern hat der findige Kopf mit der Umwandlung von GC in eine Aktiengesellschaft vor einem Jahr nicht nur die hiesige Fussballszene auf den Kopf gestellt – und den anderen Schweizer Vereinen den Marsch geblasen. In weiser Voraussicht hat er sich mit der AG auch Tür und Tor für die totale Vermarktung seines Fussballclubs geöffnet. Multiservice-Konzept heisst das

Produkt seiner Bemühungen um neue Finanzierungsmodelle für seine GC-Kickers: Gegen Bezahlung profitieren verschiedene Marketing-Partner aus der Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Telekommunikationsbranche vom Image des Clubs. Imagetransfer hin – Cashflow zurück – und die GC-Kassen klingeln. «Merchandising heisst für mich, neue Absatzkanäle zu finden.» Fündig geworden ist Spadaro bereits: Neben der Warenhauskette Manor, die in sechs Filialen spezielle GC-Corner eingerichtet hat, vertreiben zahlreiche Sportgeschäfte in der ganzen Schweiz die Merchandisingprodukte der blau-weissen Mannschaft. Während sich mit dem Verkauf von GC-Souvenirartikeln vor zwei Jahren noch 250 000 Franken lösen liessen, peilt Spadaro für 1998 die magische Schwelle von einer Million an. «GC ist mit seiner 110jährigen Geschichte zwar ein sicherer Wert, und auch unsere sportlichen Leistungen sind nicht ohne. Aber erst Multiservice-Aktivitäten machen GC für den Anleger interessant.» Beteiligungen an einem Reisebüro, einem Schweizer Designer-Label und einer privaten TV-Station sind bereits im Gespräch.

Die Diversifizierungswelle bei Fussballclubs ist auf ganz Europa übergeschwappt: Sponsoringverträge im grossen Stil, Handel mit Merchandisingartikeln und TV-Übertragungsrechten gehören heute einfach dazu.

VON BETTINA JUNKER, REDAKTION BULLETIN

ROLLT AUCH

EIN BLICK AUF DAS SPIELFELD DER WIRTSCHAFTSMACHT
FUSSBALL ZEIGT: IM MILLIARDENGESCHÄFT
MIT DEM PROFIFUSSBALL LÄUFT FAST ALLES RUND.

Zudem entwickeln sich die Clubs allenthalben zu breit abgestützten Freizeitunternehmen, deren Stadien als regelrechte Erlebniswelten mit allem Drum und Dran wie etwa Einkaufsparadiesen, Restaurants und Kinosälen auf lange Sicht Geld einbringen. Und immer häufiger schlucken Riesenkonzerne Sportvereine, um damit ihr Unterhaltungsangebot zu vervollständigen. Der britische Medien- und Freizeitkonzern Caspian übernahm 1996 Leeds United, und die English Investment Company Enic zahlte 100 Millionen Franken für eine Beteiligung von 25 Prozent an den Glasgow Rangers. Laut Direktor Daniel Levy will die Enic Fussballclubs mit ihrer Tradition und grossen Geschichte

an sich binden, weil deren zahlreiche Fans treu ergebene Konsumenten seien.

Rosige Zeiten für die «Reds»

Ob das Diversifizierungskonzept à la Spadaro und Co. auch unseren Anleger überzeugen kann? Verheissungsvoll sind die Zahlen in England, wo man dem Kontinent eine Nasenlänge voraus ist: In der Saison 96/97 erwirtschaftete Manchester United einen Umsatz von umgerechnet 210 Millionen Franken. Davon entfiel ein Drittel allein auf den Merchandising-Bereich. Für die Saison 98/99 erwartet das Wertschriftenhaus Salomon Brothers für den Club einen Merchandising-Umsatz von gar 86 Millionen Franken. Zudem brachten die im vereinseigenen Stadionkomplex Old Trafford integrierten Megastores und landesweit die unzähligen Souvenirshops enorme Einnahmen. Innert fünf Jahren kam es zu einer Verzehnfachung des Umsatzes im Fanartikelverkauf. Manchester United plc – der Krösus im Fussballbusiness – hat eine erstklassige Bonität, hohe Ertragskraft und solide Finanzstruktur. Kurz: «Reds»-Titel sind eigentliche Bluechips.

Während den Fussballaktien in England ein erfreuliches Los beschieden ist, gibt sich Pierre Benoît, der Kommunikationsverantwortliche beim Schweizerischen Fussballverband, für die Schweiz weniger enthusiastisch: «Oft missbrauchen serbelnde Sportvereine die Umwandlung in eine AG für ihre Schuldentilgung.» Die Flucht nach vorn an den Kapitalmarkt kann nicht die wundersame Rettung aus der finanziellen Bredouille sein. Aber der Börsengang ist eine Möglichkeit, wirtschaftlichem Ungemach einen Riegel zu schieben. Denn in einer AG ist die Führung klar geregelt, Steuerungs- und Kontrollinstanzen sind gut ausgebildet, Geschäftsvorgänge nachvollziehbar. Nicht so in Vereinen: Viele waren jahrelang von generösen Geldgebern abhängig, die mit der Wirtschaftskrise den Finanzhahn zudrehten. Am Schicksal des FC Sion manifestieren sich die Schwachstellen des Vereinsdaseins deutlich: Die eigenmächtigen

Aktionen des ehemaligen Mäzenen Constantin brachten den Walliser Verein an den Rande des Ruins.

Diversifizierung, starke Eigenkapitalbasis und Transparenz – das sei ja gut und recht. «Aber was, wenn der grösste Teil der Finanzen in die Taschen der Spieler fliesse?», mag unser Investor einwenden. Berechtigterweise: Denn bei vielen britischen Clubs verschlingen allein die Gehaltskosten zwei Drittel des Umsatzes. Ramón Vega soll beispielsweise bei Tottenham Hotspur 35 000 Franken pro Woche verdienen. Nach dem Bosman-Urteil und dem Wegfall von Ablössummen haben sich die Spielergehälter geradezu inflationär entwickelt: In Grossbritannien sind sie innert vier Jahren um 130 Prozent angestiegen. Natürlich ist es riskant, nur in den Transfermarkt zu investieren. Aber andererseits droht den Teams ohne hochkarätiges Spielermaterial die Nichtqualifikation für die Europacupspiele. Und in die europäischen Clubwettbewerbe wollen alle. In der Champions League wird ja auch das grosse Geld gemacht: Der Sieg brachte Borussia Dortmund 96/97 21 Millionen Franken ein.

Brot und Spiele reichen nicht mehr

Klar ist: Bei sportlicher Erfolglosigkeit bleibt auch der Geldsegen aus. Denn die errungenen Siege bestimmen Attraktivität und somit Medienpräsenz einer Mannschaft. Wer oft im Fernsehen ist, lockt Merchandising- und Marketingpartner an. Und hohe Werbeeinnahmen machen einen börsenkotierten Club für unseren Investor attraktiv – zudem erlauben sie den Einkauf von Top-Spielern. Erstklassige Kicker wiederum bringen den sportlichen Erfolg. Für Romano Spadaro eine Binsenwahrheit: «Der Fussball ist und bleibt unser Kerngeschäft. Wir investieren das verdiente Geld in die Mannschaft, den Nachwuchs. Durch den Kauf besserer Spieler können wir europäischer werden» – was erst recht den dicken Marketingbatzen ins Rollen bringt.

Was bei unserem Anleger auch nicht auf taube Ohren stossen dürfte: Mit den neuen

PAY-TV

Im Bezahlfernsehen werden die Programme verschlüsselt gesendet. Ein Decoder-Gerät – die sogenannte Set-Top-Box – entschlüsselt die Digitaldaten, dass der Zuschauer sie im analogen Fernsehen empfangen kann. Da die monatliche Gebühr das Programm finanziert, kommen die Pay-TV-Sender weitgehend ohne Werbung aus.

Man unterscheidet zwei Formen von Pay-TV:

PAY-PER-CHANNEL

Der Zuschauer abonniert einen Pay-per-Channel-Sender zu einem meist monatlichen Festpreis.

PAY-PER-VIEW

Der Zuschauer zahlt nicht für das gesamte Programm, sondern er kauft einzelne Sendungen – ein Verfahren, das sich besonders bei Sportereignissen anbietet.

Der deutsche Medientycoon Leo Kirch, der sich die Übertragungsrechte der Fussball-WM 2002 und 2006 gesichert hat, wird die interessantesten Spiele wahrscheinlich im Pay-per-View-Verfahren anbieten.

FUSSBALL-WELTMEISTERSCHAFT 98

Am 10. Juni 98 ist es wieder soweit: Um 17.30 Uhr wird im Stade de France in Paris St-Denis der erste Match der Fussball-WM 98 angepfeifen. Frankreich erwartet 2,5 Millionen Zuschauer in den zehn Stadien von Bordeaux bis Toulouse. Und als riesiges Medienspektakel begleitet die WM einen Monat lang die Menschen in der ganzen Welt, bis am 12. Juli das Finalspiel in Paris entschieden ist. Mit seinen astronomischen Zuschauerquoten – die FIFA schätzt das Fernsehpublikum aller Spiele zusammen auf 37 Milliarden Menschen – ist die Fussball-WM weltweit die Sportveranstaltung Nummer eins. Seit der WM in Mexiko 1986 hat sich die Zahl der TV-Zuschauer verdreifacht.

digitalen Verbreitungsmöglichkeiten und der Entwicklung von Pay-TV (siehe Kasten) sind die Einnahmen aus dem Verkauf von Übertragungsrechten in schwindelerregende Höhen geschneit. In Deutschland beispielsweise stiegen die Kosten für die Ausstrahlung der Bundesligaspiele in den letzten zehn Jahren bis über 1000 Prozent an. In England erhalten die 20 Clubs der Premier League allein für 1997 bis 2001 von der Satelliten-Station des Mediengiganten Rupert Murdoch insgesamt 620 Millionen Pfund. Der französische Pay-TV-Betreiber Canal+, der pro Jahr 165 Spiele überträgt, hat innerhalb weniger Jahre bereits zehn Millionen Abonnenten erobert.

Der Programmrenner im Pantoffelkino sind natürlich die Weltmeisterschaften. Die FIFA verspricht sich aus dem Verkauf der TV-Rechte für die diesjährige WM Einnahmen von rund 135 Millionen Franken. Doch schon die nächste WM in vier Jahren soll das Zehnfache einbringen: 1,3 Milliarden Franken! Die Fernsehrechte der Weltmeisterschaften 2002 und 2006 haben sich die Marketingagentur ISL Worldwide und die TaurusFilm GmbH, eine Firma des deutschen Medienriesen Leo Kirch, ganze 3,4 Milliarden Mark kosten lassen. Es liegt auf der Hand, dass der Fussballfan in vier Jahren zur Kasse gebeten wird, wenn er ein WM-Spiel live sehen will. Die weniger zahlungskräftigen öffentlich-rechtlichen Sender können bei den Angeboten der potenten Privatstationen nämlich nicht mehr mithalten – und gucken in die Röhre. Auch die SRG war angesichts der exorbitanten

Preise für Übertragungsrechte gezwungen, die Exklusivübertragungsrechte am Schweizer Fussball aufzugeben; es bleibt ihr nur noch das Erstverwertungsrecht.

Die Sportsfreunde opponieren

Unser Anleger wäre überzeugt. Doch jetzt regt sich bei den wahren Sportenthusiasten Widerstand: Der Fussball sei der totalen Kommerzialisierung anheimgefallen – Schuld an der Misere unzähliger kleiner Vereine sei nur der schnöde Mammon. In der Tat: Das Geschäft mit dem runden Leder läuft zwar wie geschmiert, doch profitieren einzig professionell geführte Clubs. Und die Kluft zwischen begüterten und finanziell schwachen wird durch den Börsengang einiger weniger noch tiefer. Auch Benoit erwartet im Schweizer Fussball in Zukunft eine «Zweiklassengesellschaft» und warnt: «Ein Club, der finanziell stark ist, braucht immer andere Vereine, die ihm einigermassen das Wasser reichen kön-

nen. Alle Profiteams sitzen in einem Boot.» Ist ein Fussballverein erst einmal in den Händen von Investoren, sei es klar, nach wessen Pfeife getanzt werde, heisst es bei den Gegnern der Kommerzialisierung weiter. Tatsächlich geht es einem börsenkotierten Fussballclub zunächst darum, maximalen Gewinn zu erwirtschaften – nicht möglichst viele Titel zu erlangen. Und schlimmer noch: Viele Vereine müssen als AG ihre Budgets zusammenstreichen, um ihr Gedeihen längerfristig zu sichern. Während dem FC Sion zu Constantins Zeiten noch 14 Millionen pro Saison zur Verfügung standen, ist das Budget für 98/99 auf 5,5 Millionen Franken geschrumpft.

Mittlerweile hat sich auch keine geringere als die FIFA des Problems der Liberalisierung des Fussballmarkts angenommen: Eine Arbeitsgruppe untersucht unter anderem den wachsenden Einfluss des Kommerzes, der die Autorität der nationalen Verbände untergräbt. Pikantes Detail allerdings: Keine andere Instanz vermarktet den Fussball so effizient wie die FIFA selbst. So sieht das Konzept, das sie von ihrem Marketingpartner ISL Worldwide hat erstellen lassen, für die Vermarktung der WM 2002 satte 420 Millionen Franken vor.

Es verhallen die Stimmen der Fussballromantiker ungehört. Die Zeiten der Vereinsmeierei sind ein für allemal vorbei. Und wie Romano Spadaro so schön sagt: «Der Profifussball muss kommerzialisiert werden. Alles andere ist Wunschenken.»



«FÜR MICH IST FUSSBALL
EINE UNTERNEHMERISCHE
HERAUSFORDERUNG.»

ROMANO SPADARO,
SEIT FÜNF JAHREN PRÄSIDENT
DER FUSSBALLSEKTION DES
GRASSHOPPERS CLUB ZÜRICH.



ULI HOENESS WACHT ÜBER DIE FINANZIELLEN GESCHICKE DES FC BAYERN – UND DAS SCHON SEIT 20 JAHREN MIT ERFOLG.

ULI HOENESS BEFRAGT VON BETTINA JUNKER,
REDAKTION BULLETIN

ULI DER WÄCHTER

BETTINA JUNKER Der FC Bayern München ist heute ein richtiger Fussball-Konzern. Welches sind die Hauptgeschäftsbereiche?

ULI HOENESS Zuschauereinnahmen, Sponsoring, Merchandising-aktivitäten und Fernseheinnahmen machen je ein Viertel aus.

B.J. Vor 20 Jahren betrug der jährliche Umsatz 13 Millionen Mark. Mittlerweile liegt er bei 150 Millionen. Was ist heute anders?

U.H. Damals entfielen 80 Prozent des Umsatzes auf Zuschauer-einnahmen; heute nur noch 20 Prozent. 80 Prozent sind Ein-nahmen aus den anderen drei erwähnten Bereichen.

B.J. Sie begrüssen die Kommerzialisierung des Fussballs, etwa im Zusammenhang mit TV-Übertragungsrechten. Ohne Geld be-kommt man ja auch keine gute Mannschaft zusammen...

U.H. Wir sind in einem permanenten internationalen Wett-bewerb; wir versuchen immer besser zu werden und immer mehr Zuschauer zu rekrutieren, mehr Fans in die Stadien zu locken. Und da ist selbstverständlich das Geld ein wesentlicher Faktor.

B.J. Sehen Sie trotzdem in den Machenschaften mit dem Geld eine Gefahr für den Fussballsport?

U.H. Solange seriöse Leute das Geschäft betreiben, sehe ich kein Problem. Wenn der Fussball aber Spielball unehrenhafter Personen ist, wird's gefährlich. Aber das ist ja ein Problem unserer Gesellschaft, nicht ein fussballspezifisches Phänomen.

B.J. Sie haben einmal gesagt, dass der FC Bayern als Verein auf den sportlichen Erfolg nicht angewiesen sei. Was heisst das?

U.H. Wir haben die vier genannten Geschäftsbereiche so auf-gebaut, dass auch mal ein Jahr ohne grossen sportlichen Erfolg nicht gleich zum Niedergang des Vereins führen würde. Selbst-verständlich sind wir sehr daran interessiert, dass der FC Bayern auch sportlich Erfolg hat.

B.J. Soll der Börsengang diese vier Säulen zusätzlich stärken?

U.H. So wie der FC Bayern heute strukturiert ist, könnten wir uns ein paar Jahre einigermassen über die Runden bringen. Der Börsengang wird erst eine Notwendigkeit, wenn wir ein Stadion bauen wollen. Oder wenn man an die internationalen Verpflich-tungen denkt: Wir wollen im Europapokal weiterkommen, wollen uns messen mit Aktiengesellschaften wie Manchester United, mit Juventus Turin, mit Inter Mailand. Und wenn wir da auf die Dauer mithalten wollen, müssen wir uns eine andere Finanzbasis schaffen.

B.J. Reiche Clubs werden reicher und schwache schwächer. Die Lö-sung wäre ein Ausgleichsfonds. Was halten Sie davon?

U.H. Ich halte viel von Solidarität. Wir tun in Deutschland einiges, damit alle Vereine überleben können: Bayern München zum Bei-spiel ist viermal so oft im Fernsehen wie manche andere Vereine, und trotzdem kriegt der letzte Verein dasselbe Geld wie wir. Das Be-wusstsein ist da: ohne 18 gesunde Vereine geht's nicht.

B.J. Was verdient der FC Bayern an der TV-Übertragung von Fussballspielen?

U.H. Wir nehmen aus Fernsehrechten ungefähr 12 Millionen Mark ein pro Jahr. Wenn wir an den einzelnen Spielen beteiligt wären – was leider nicht der Fall ist –, könnten wir allein an Fernsehrechten für gewisse Spiele zwischen 5 und 10 Millionen verdienen.

B.J. Für welche Spiele wird der Zuschauer bezahlen müssen?

U.H. Für alle Spiele, die er am Samstagnachmittag als Direktübertragung haben will. Künftig kann man sich jedes Spiel, das in der Bundesliga stattfindet, live nach Hause holen. Derjenige, der zusätzlich zu den üblichen Samstagabend-Sportsendungen am Nachmittag schon live bei einem Spiel dabei sein will, der wird eben auch dafür zahlen müssen. Derjenige, der ins Stadion geht, muss ja auch bezahlen.

B.J. Wenn Sie einen Fussballstar einkaufen, was müssen Sie da so hinblättern?

U.H. Heute, nach dem Bosman-Urteil, kann man Spieler auch kostenlos kriegen. Jeder weiss: Wenn ein Vertrag abläuft, ist keine Ablösesumme mehr fällig. Meistens muss man Spieler aus laufenden Verträgen rauskaufen. Und da ist die Spannweite gross: Ronaldo hat 50 Millionen gekostet. Für einen guten Spieler muss Bayern München heute so zwischen 5 und 20 Millionen in die Hand nehmen. Viele Gelder, die früher in Ablösesummen investiert wurden, werden heute jedoch in die Gehälter investiert. Das hat zu einer Verdoppelung der Gehälter geführt.

B.J. Lohnt es sich nicht mehr, in den eigenen Nachwuchs zu investieren?

U.H. Das tun wir sehr wohl. Wir geben jedes Jahr mehrere Millionen für die Nachwuchsförderung aus. Und ein Drittel unserer Mannschaft kommt schliesslich aus dem eigenen Nachwuchs. Wir werden da auch in Zukunft viel Geld investieren, weil wir der Meinung sind, dass es eigentlich das best angelegte Geld überhaupt ist.

B.J. Wenn die Spieler durch langjährige Verträge gebunden sind, haben sie jede Menge Geld auf sicher in der Tasche und müssen sich keine Mühe mehr geben. Macht diese Entwicklung den Fussball nicht kaputt?

U.H. Kaputt machen – das glaube ich nicht. Aber es ist eine grosse Gefahr. Durch das Bosman-Urteil müssen die Vereine mit den Spielern längerfristige Verträge abschliessen, die den Spielern relativ viel Geld garantieren. Da ist es eine Charakterfrage, ob ein Spieler immer noch leistungsbereit ist. Deshalb wird man in Zukunft vermehrt Wert auf den Charakter eines Spielers legen müssen.

B.J. Wie treiben Sie eine Mannschaft von lauter Millionären zum Erfolg?

U.H. Es ist die Aufgabe des Trainers, der sehr eng mit der Mannschaft zusammenarbeitet, die Spieler zu motivieren und immer wieder zu Höchstleistungen zu treiben. Aber ich glaube nicht, dass jeder unserer Spieler Millionär ist. Fast alle verdienen zwar sicherlich 7stellig; allerdings ist ja bei uns im Gegensatz zur Schweiz noch die Steuer mit fast 60 Prozent dabei.

B.J. Und zum Schluss noch einen Anlagetip bitte: Aufgrund welcher Kriterien würden Sie Fussballaktien kaufen?

U.H. Ich würde natürlich den Leuten sagen: Kauft Bayern-München-Aktien! Weil ich weiss, dass es ein wirtschaftlich seriös geführter Verein mit einer gesunden finanziellen Basis ist. Ausserdem haben wir eine riesige Fangemeinde und das Potential, sportlich noch besser zu werden. Auch im Bereich Pay-TV sind längst nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. In Zukunft wird es wie bei Firmen sein: Der Shareholder-Value-Gedanke wird auch im Fussball Einzug halten.

STICHWORT BOSMAN-URTEIL

Am 15. Dezember 1995 fällte der Europäische Gerichtshof das sogenannte Bosman-Urteil, benannt nach dem belgischen Berufsfussballspieler Jean-Marc Bosman. Das Gericht befand, die Freizügigkeit der Arbeitnehmer – also auch der Profisportler – müsse innerhalb der Europäischen Gemeinschaft gewährleistet sein, und hob die gängige Regelung betreffend Entschädigungszahlungen bei Spielertransfers auf.

Heute können Berufsfussballspieler, die Staatsangehörige eines EU-Mitgliedstaates sind, nach Ablauf ihres Vertrags den Verein wechseln, ohne dass der neue Club eine Ablösesumme zahlen muss.

ULI HOENESS spielte von 1970 an neun Jahre lang beim FC Bayern, bevor er kurz zum 1.FC Nürnberg wechselte. Seit 1979 ist er durch einen unbefristeten Vertrag dem FC Bayern verpflichtet, für dessen finanziellen Erfolg er als Fussballmanager mitverantwortlich ist. Zu seinen grössten Erfolgen als Spieler gehörten der Weltmeistertitel 1974, die Europameisterschaft 1972 und der Welpokalsieg 1976. Als Manager holte er einmal den UEFA-Cupsieger-Titel und wurde neun Mal deutscher Meister. Uli Hoeness ist 46 Jahre alt, verheiratet; er gilt als zuverlässig, gradlinig und sozial.



DIE CREDIT SUISSE-ÖKONOMEN

DR. KARL RAPPL (LINKS)

UND CESARE RAVARA MACHEN

SICH ZU DEN MÄRKTEN

UM DAS RUNDE LEDER GEDANKEN.

DIE ERSTEN CLUBS STÜRMEN DIE BÖRSEN.
INTERESSANTE PERSPEKTIVEN FÜR
ANLEGER, DENN MIT DEN TOREN STEIGEN DIE AKTIEN.

WENN DER FC ZUR AG WIRD

VON DR. KARL RAPPL UND CESARE RAVARA, ECONOMIC RESEARCH

Die zahlreichen kleinen Fussballvereine, die jeweils am Sonntagnachmittag in den Gemeinden zur Freude der örtlichen Fussballfans gegeneinander antreten, erhalten ihre Geldmittel im wesentlichen durch Mitgliedsbeiträge. Anders ist das bei den Grossclubs: Dort heisst das Zauberwort

Merchandising. Gemeint ist der Verkauf von Produkten, die mit einem bekannten Namen verbunden sind. Manchester United beispielsweise konnte 1996 850 000 Trikots mit seinem Clubnamen verkaufen. Viele Hersteller kaufen mit einer Lizenzgebühr das Recht, eine Marke zu verwenden.

Der Vorteil ist, dass sie so den Markennamen nicht mehr zeit- und kostenintensiv aufbauen müssen; sie kaufen das Image des Fussballers oder Vereins und verbinden es mit dem eigenen Produkt. So prangt etwa das Signet des FC Bayern München auf Milchtüten. Ein ruhmreicher

Fussballclub besitzt mit seinem Namen also ein beträchtliches Kapital. Gemäss Edward Freedman, Managing Director Merchandising bei Manchester United, ist der Markenname eines Fussballclubs sein «Number one asset in the business». Und die Führung der Marke, zum Beispiel die Kontrolle, wo diese Marke benutzt wird und wo nicht, muss professionell erfolgen.

Sport und Geld – geht das?

Ein Fussballclub kann dank seinem Markennamen durchaus auf kurze Sicht ohne sportlichen Erfolg finanziell überleben. Wie Borussia Dortmund, die nach dem Ausscheiden aus der Champions League gegen Real Madrid eine Saison oder zwei ohne Geld aus dem Europacup auskommen kann. Denn die Kosten der ersten Mannschaft – immerhin 45 Millionen Franken – sind durch Einnahmen aus Werbung und Merchandising gedeckt!

Auf Dauer aber ist der Markenname nur durch sportliche Erfolge zu erhalten. 1962 – Brasilien wurde zum zweiten Mal Weltmeister – versuchten die beiden Wirtschaftswissenschaftler Nerlove und Arrow die Höhe der Werbeausgaben eines Unternehmens zu erklären: Sie betrachteten die Werbeausgaben als Investition in den Markennamen; höhere Werbeausgaben vermehren das Kapitalgut «Markenname». Beim Fussball vermehrt jeder Treffer den Ruhm des Clubs. Die Ausgaben zum Erhalt des sportlichen Erfolges, zum Beispiel Trainerverträge und Spielerengagements, sind die Investitionen des «Unternehmens Fussballclub» in seinen Markenwert. Ohne Tore sinkt dieser Markenwert – und damit die Einnahmen aus Turnierteilnahmen und aus Merchandising. Langfristig kommt auch der Shareholder value nicht ohne Tore aus.

Neue Organisationsformen gesucht

Der Zuschauersport hat sich zu einem kommerzialisierbaren Phänomen entwickelt, das Bestandteil der Unterhaltungsindustrie ist. Die ehrenamtliche Vereinskultur oder das patriarchalische Führungsgebarren ei-

nes Mäzens sind oft den neuen Anforderungen nicht gewachsen. Die Konsequenz: Der sportliche Aufstieg eines Vereins geht mit einer Verschuldung einher, da Mitgliederbeiträge, Zuschauer- und Gönnerereinnahmen die Auslagen – allen voran die teuren Spielereinkäufe – nicht mehr decken können. Droht die Zahlungsunfähigkeit und der Ausschluss aus der Liga, gelangen Spitzenspieler frei- und unfreiwillig auf den Transfermarkt. Sponsoren fürchten um einen Verlust der Werbewirksamkeit und ziehen sich aus ihrem Engagement zurück. Die Spirale dreht sich weiter nach unten. Gefragt ist also eine Organisations- und Führungsstruktur, welche langfristig den wandelnden Konsumbedürfnissen der Sportunterhaltung Rechnung trägt. Die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft drängt sich auf. Denn für jede AG gilt das Wirtschaftlichkeitsprinzip: Mit den verfügbaren Ressourcen soll das finanziell Bestmögliche herausgeholt werden, bzw. mit möglichst geringem Mitteleinsatz ist ein gesetztes Ziel zu erreichen.

Eine Fussball-AG tritt auf den diversen Märkten als Nachfragerin für Spieler und Trainer auf. Sie beschäftigt Spielerein- und -verkäufer, Marketing- und Werbefachleute sowie weitere Spezialisten und Manager für alle anderen unternehmerischen Funktionen. Alle Unternehmensbereiche werden professionalisiert und sind der Gewinnmaximierung verpflichtet. So kann es durchaus dem Unternehmenszweck dienen, wenn eine Fussball-AG ihr Stadion für andere Massenveranstaltungen wie Konzerte verwendet. Das gehört zur Imagepflege und erhöht die Einnahmen nicht nur aus den Billettverkäufen, sondern auch aus den Übertragungsrechten. Mit spektakulären Spielereinkäufen und teuer zusammengesetzten Mannschaften, die auch bei Spielerausfällen für attraktiven Fussball sorgen, will die Fussball-AG sportlich an mehreren Fronten (Meisterschaft, Cup, internationale Turniere) möglichst weit vorne mitmischen und den Erlebniswert der Zuschauermassen steigern. Mit tollen Stadien, attraktiven

Tribünenpätzen und telegenen VIP-Logen lässt sich ebenfalls gut werben, was die Preise für Übertragungsrechte weiter in die Höhe treibt. Der Markt für hochbezahlte Fussballprofis, also Spezialisten in einer wertschöpfungsintensiven Branche, wächst. Immer mehr Clubs sollten sich dadurch Spitzenfussballer leisten können, was die Wettkämpfe noch unterhaltender macht.

Potential zum Blue-Chip

Mit dem Gang an die Börse öffnet sich eine Fussball-AG dem breiten Investorenpublikum. Börsenkotierte Unternehmen unterstehen dem disziplinierenden Druck der Kapitalmärkte und der Ratingagenturen. Je besser das Rating, desto geringer das mit einzuberechnende Risiko der Kreditgeber. Dadurch kommt die Fussball-AG in den Genuss von attraktiven Kreditkonditionen für ihre gesamte Investitionspolitik. Aktionäre bevorzugen in der Regel Anlagevehikel mit einer stabilen Wertentwicklung. Entsprechend versucht die Fussball-AG, die Rentabilität der unterschiedlichen Geschäftssparten vom Erfolg auf den Sportplätzen abzukoppeln. In der Börsensprache hat sie das Potential zum Blue-Chip.

Langfristig bleibt aber der sportliche Unterhaltungswert der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Darin dürfte ein besonderer Anreiz für Investoren bestehen, die – konjunkturrell gesprochen – weder ein besonders pro- noch ein besonders antizyklisches Wertpapier suchen. Während Einnahmen aus dem Verkauf von Lifestyle-Produkten und Sponsorverträgen durchaus konjunkturellen Schwankungen unterworfen sind, sorgen Spannung und Unterhaltung für konjunktur- und einkommensunabhängige Emotionen. Also: Trotz Kommerz droht keine sportliche Langeweile.

DR. KARL RAPPL, TELEFON (01) 333 72 65
E-MAIL KARL.RAPPL@CREDIT-SUISSE.CH
CESARE RAVARA, TELEFON (01) 333 59 12
E-MAIL CESARE.RAVARA@CREDIT-SUISSE.CH

5 PROMINENTE ZUM

FUSSBALL



BENI THURNHEER, FERNSEHREPORTER



ELISABETH ZÖLCH, POLITIKERIN

«Fussball ist für mich der grösste Spannungserzeuger der Welt. Er löst in mir verschiedene Lustgefühle aus – sei es, einen Ball selber zu treten, meinem Sohn bei den D-Junioren von Seuzach zuzuschauen, in einem grossen Stadion «Teil der Party» zu sein oder als Fernsehreporter einen tollen Beruf auszuüben. Mein Herz gehört je nach Hierarchielage dem FC Seuzach, dem FC Winterthur und der Schweizer Nationalmannschaft. Dank meiner TV-Tätigkeit habe ich wegen des Fussballs schon mehr Geld verdient als ausgegeben. Und eins ist sicher: Gegen Fussballfieber hilft nur Ausschwitzen, sprich Ausleben desselben. Die Fussballweltmeisterschaft in Frankreich wird meinen Lebensrhythmus gehörig durcheinanderbringen. Mein Puls schlägt in dieser Zeit im WM-Takt, denn ich werde fünf Wochen vor Ort berichten. Mein Tip: Nigeria wird Weltmeister. Die Kombination «Super-Techniker» und Trainer Milutinovic, bekannt für das Formen von Einheit, erachte ich als ganz heiss.»

«Mit Fussball assoziiere ich Vergnügen, Spannung und nicht zuletzt Erinnerungen an meine Kindheit: ein wichtiger Fussballmatch war «Pflichtprogramm» in unserer Familie. Als waschechte Bernerin schlägt mein Herz natürlich für die Young Boys. Trotzdem: Allzuoft trifft man mich im Stadion Wankdorf nicht an. Letztes Jahr hat es gerade mal für ein Spiel gereicht: Young Boys – Xamax stand auf dem Programm. Während der Fussball-Weltmeisterschaft in Frankreich hoffe ich, dass ich mir genügend Zeit freihalten kann, um die wichtigsten Partien am Fernsehen zu verfolgen. Meine Wunschkandidaten für den WM-Titel sind die virtuoson Ballzauberer aus Brasilien.»

FIEBER



GILBERT GRESS, TRAINER



EVA WANNENMACHER, MODERATORIN



GEORGE HALDAS, PHILOSOPH

«Fussball kann man als Krankheit bezeichnen, gegen die nur ein Mittel hilft: das nächste Spiel. Fussball ist für mich aber auch ein Jugendtraum, der in Erfüllung gegangen ist. Gewiss, nicht selten wurde daraus ein Alptraum, denn im Trainerberuf folgt auf jeden Höhepunkt früher oder später ein Tiefschlag. Im Augenblick durchlebe ich besonders viele Wechselbäder der Gefühle, schlägt doch mein Trainerherz gleich für zwei Mannschaften: Neuenburg Xamax und die «Nati».

Etwas ruhigere Zeiten erwarten mich während der Weltmeisterschaft – im Lehnstuhl zu Hause vor dem Fernseher. Allerdings werde ich sämtliche Partien Italiens und Dänemarks direkt vor Ort beobachten – denn beide Mannschaften sind Gegner der Schweiz in der EM-Qualifikation.

Und wer wird wohl Weltmeister? Ich hoffe auf die Mannschaft, die den schönsten Fussball spielt.»

«Der Fussball löst bei mir zwiespältige Gefühle aus: Einerseits finde ich die Emotionen und die Spannung faszinierend; andererseits ärgere ich mich über das Macho-Gehabe auf dem Rasen. Eigentlich ist Fussball für mich nur eine Nebensache – und bei weitem nicht die schönste. Geld ausgeben für Fussball würde ich nie und nimmer. Und die Fussball-WM beeinflusst mein Leben auch nur insofern, dass mein Mann die Flimmerkiste besetzt hält und ich zum Teil mitschaue – und halt doch für Italien und Deutschland ein bisschen die Daumen drücke. Das beste Rezept gegen Fussballfieber ist jedenfalls immer noch ganz einfach: ein Frauenabend.

Wer Weltmeister wird? Italien natürlich! – Oder vielleicht doch Deutschland?»

«Bei mir weckt der Fussball Erinnerungen an meine Kindheit in Griechenland und an meinen Vater: Er hatte viel übrig für den Fussball und lehrte mich, diesen Sport zu lieben. Als Junior habe ich sogar beim FC Servette gespielt. Doch mit 17 Jahren war meine Berufung für die Schriftstellerei stärker. Da hiess es: Fussball adieu!

Früher war im Fussball noch die Freundschaft unter den Spielern wichtig. Heute ist dieser Sport komplett vom Geld gesteuert. Die Clubs sind riesige Unternehmen, die Spieler wie eine Handelsware kaufen und wieder verkaufen. Ganz zu schweigen von der Übermacht der Medien, die sich mit immer höheren Angeboten ausstechen. Da kann ich nur sagen: Ein kranker Fussball als Abbild einer kranken Gesellschaft!

Während der Weltmeisterschaft schaue ich mir vielleicht den einen oder anderen Match im Fernsehen an. Aber der Weltmeistertitel hat für mich keine Bedeutung.»

NICOLE MOUIDI,
SCHIEDSRICHTERIN,
KÜST VOR JEDEM SPIEL
DEN BALL.
DAS UNGEWÖHNLICHE RITUAL
SOLL IHR GLÜCK
BRINGEN.

DIE FRAU IN SCHWARZ

VON ANDREAS THOMANN, REDAKTION BULLETIN

DIE MÄNNER TANZEN NACH IHRER PFEIFE –
DENN NICOLE MOUIDI IST FUSSBALLSCHIEDSRICHTERIN.

Stadion Lachen, Thun, an einem regnerischen Samstag im April. Ein eisiger Wind fegt über das Terrain. Nebelschwaden verhüllen die Gipfel der Berner Alpen. Bis weit hinunter liegt Schnee. In der Luft hängt der Geruch von gegrillter Bratwurst, und durch die Lautsprecher dröhnt Ländlermusik. Fussball ist angesagt. Der FC Thun trifft auf die Gäste vom SV Schaffhausen. Auf

dem Spiel steht der Verbleib in der Nationalliga B. Knapp tausend Fans haben den Weg ins Stadion gefunden.

Grauer Fussballalltag in der Provinz, so scheint es – wäre da nicht plötzlich dieser Farbtupfer, unten auf dem Platz: eine blonde Mähne, zu einem Pferdeschwanz zusammengebunden. Nein, kein modischer Spieler ist es, der die Blicke auf sich zieht.

Es ist die Schiedsrichterin. Nicole Mouidi heisst sie, die kleine Jurassierin im schwarzen Dress. Eine Frau in der Männerwelt des Fussballs – ob das gut geht? Es geht gut. Nicole Mouidi ist trotz ihrer erst einunddreissig Jahre eine erfahrene Schiedsrichterin. Mit fünfzehn piffte sie ihr erstes Spiel. Und vor knapp zwei Jahren, am zwanzigsten Juni 1996, gab sie ihr Debüt in der

Nationalliga B. Der Medienrummel war gross. Radio, Fernsehen, Presse – alle waren sie da. Seither ist es ein wenig ruhiger geworden um die eher publikumsscheue Spielleiterin. Geblieben sind die durchwegs positiven Zensuren für ihre Leistungen.

Anpfiff. Die Gastgeber aus Thun nehmen das Zepter in die Hand. Schon nach vierzehn Minuten steht es eins zu null für die Heimmannschaft. Die Spieler gehen hart zur Sache, doch die Frau in Schwarz behält die Übersicht. Mit strenger Miene und klarer Gestik ermahnt sie die überhitzten Gemüter zur Vernunft. «Achtung, les gars!», ruft sie ein paar mal über den Rasen. Die Spieler scheinen das Gemisch aus Schweizerdeutsch und Französisch zu verstehen. Dennoch muss die resolute Dame in der ersten Halbzeit dreimal die gelbe Karte zücken.

«Härter als die meisten Männer»

Donnerstagabend, zwei Tage vor dem Thuner Spiel, in einer Wiler Pizzeria. Nicole Moudi kommt gerade von der Arbeit – sie ist Geschäftsleiterin in einem medizinischen Fitness-Center. Zwischen zwei Bissen erzählt sie, wie sie zu ihrer Leidenschaft gefunden hat. «Ich war fünfzehn, wohnte noch mit meiner Familie in Alle, einem kleinen Dorf bei Pruntrut. Meine Zwillingsschwester und ich, wir wollten unbedingt mehr Sport treiben. Weil es damals im Jura nichts gab ausser Fussball, traten wir dem FC Alle bei. Obwohl wir die einzigen Frauen waren, hatten wir keine Probleme, denn wir spielten hart – härter als die meisten Männer.» In dieser Zeit machte die junge Nicole Moudi auch ihre ersten Gehversuche als Schiedsrichterin. Es gefiel ihr bald besser als das Fussballspielen. Stufe um Stufe kletterte sie empor, von der fünften Liga in die vierte, dann in die dritte, immer weiter. Ein harter Weg, mit Trainingslagern, Theoriestunden, regelmässigem Ausdauertraining und häufigen Beobachtungen durch Experten. «Als Frau wurde ich natürlich besonders streng bewertet. Doch fühlte ich mich nie richtig benachteiligt.» Nun fehlt ihr

noch die letzte Stufe, die Nationalliga A. Keine leichte Sache, denn die Konkurrenz ist hart. In der obersten Spielklasse pfeifen gerade mal achtzehn Schiedsrichter. In der Nationalliga B sind es gar nur zehn.

Von den Spielern wurde sie gut aufgenommen. «Jedesmal, wenn ich in eine höhere Spielklasse kam, behandelten sie mich sogar ausgesprochen höflich. Nach einigen Monaten kehrte dann die Normalität ein.» Natürlich traf sie auch immer wieder auf unverbesserliche Machos. «Einmal, nach einem umstrittenen Entscheid, rief mir einer nach: «Geh doch stricken.» Ich entgegnete ihm: «Was soll es denn sein, Pulli oder Socken.» Der Mann war verdutzt und wurde sofort still.» Schlagfertigkeit, Humor und Fingerspitzengefühl – diese Eigenschaften haben ihr schon oft geholfen. «Bei einem harten Foul greife ich nicht immer gleich zur gelben Karte. Manche Spieler beruhigen sich, wenn ich ein paar ermahnende Worte an sie richte.» Doch mit Psychologie allein lässt sich eine Meute von zweiundzwanzig Männern nicht im Zaum halten. «Du musst immer nahe beim Ball sein. Dann gibt es am wenigsten Reklamationen.» Viele Spieler seien erstaunt über ihre Ausdauer. Dies verschaffe ihr Respekt. Natürlich komme es hie und da zu Fehlentscheiden. «Dann ist es wichtig, dir nichts anmerken zu lassen. Denn sobald die Spieler deine Unsicherheit spüren, hast du ein Chaos auf dem Platz.» Sicherheit erhält sie auch von ihren beiden Assistenten. «Es sind stets die gleichen. So sind wir ein eingespieltes Team und ich kann ihnen blind vertrauen.»

Die Fans reisen ihr nach

Bisweilen hat sie kein leichtes Leben auf dem Fussballplatz. Gleich vier gelbe Karten musste sie kürzlich verteilen – jedesmal wegen Reklamierens. Und ein andermal musste sie gar einen Trainer nach Hause schicken. «Der Mann war so aufgebracht über einen Entscheid, dass er dauernd den Linienrichter belästigte. Ich hatte keine andere Wahl.» Doch die positiven Seiten des Schiedsrichteralltags überwiegen. «Oft treffe

ich auf Zuschauer, die mir nach dem Spiel zu meiner Leistung gratulieren. Es gibt sogar solche, die mir von Spiel zu Spiel nachreisen.» Die grösste Freude bereitet ihr aber der Fussball an sich. «Als Schiedsrichterin kriegst du viel mehr mit vom Spiel als die Zuschauer auf den Rängen. Ich kann nach jedem Match sagen, wer gut gespielt hat und wer nicht. Wäre ich ein Trainer auf Talentsuche – ich würde zuerst bei den Schiedsrichtern anfragen.» Ihre Begeisterung für den Fussball ist nicht zu überhören. Es ist letztlich diese Begeisterung, welche sie für einen Hungerlohn Samstag für Samstag von Spiel zu Spiel ziehen lässt. «Sobald ich spüre, dass mir die Sache keinen Spass mehr macht, höre ich auf.»

Zweite Halbzeit im Stadion Lachen zu Thun. Ein Tor für Schaffhausen in der 54. Minute – und auf einmal sind es die zuvor arg gebeutelten Gäste, die den Ton angeben. Die Thuner können froh sein, wenn sie das Unentschieden über die Runden bringen. Bereits läuft die Nachspielzeit, die ersten Zuschauer machen sich auf den Heimweg. Da geschieht es, das Unfassbare: Im allerletzten Spielzug schießen die Thuner das 2:1. Nur im Fussball, so scheint es, sind solch verrückte Wendungen möglich. Mit dieser Weisheit will sich ein Schaffhauser Spieler nicht abfinden. Er legt sich mit der Schiedsrichterin an – und kriegst dafür Rot. Wenige Sekunden später ertönt der Schlusspfiff. Wahrlich, es war kein grauer Fussballabend!

ALS BUB SCHLUG SEIN HERZ FÜR DEN SPORTKLUB ZUG UND DIE ZÜRCHER GRASSHOPPERS. UND NOCH HEUTE LÄSST SICH RAINER E. GUT, PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS DER CREDIT SUISSE GROUP, VON EINER RASSIGEN PARTIE BEGEISTERN. ER WEISS: «ZUR RICHTIGEN ZEIT AM RICHTIGEN ORT ZU SEIN – DAS IST NICHT NUR FÜR EINEN FUSSBALLER MATCHENTSCHEIDEND.»



INTERVIEW:
CHRISTIAN PFISTER,
REDAKTION BULLETIN

Wann er sein letztes Tor erzielt habe, wisse er nicht mehr, schmunzelt Rainer E. Gut. Selber sei er auch nie ein guter Fussballer gewesen. Im Gespräch entpuppt sich der Verwaltungsratspräsident der CREDIT SUISSE GROUP indes als veritabler Kenner und Fan der Fussballkunst.

CHRISTIAN PFISTER Was fasziniert Sie am Fussball?

RAINER E. GUT Wie fast jeder Bub war ich natürlich am Fussball interessiert. Ich spielte selber, ging als Fan an Spiele. Und was ich von Kindsbeinen an am Fussball zu schätzen wusste, fasziniert mich noch heute: In einer rassigen Fussballpartie passiert ständig etwas; auch weniger gut dotierte Teams haben jederzeit die Chance, auf dem Rasen eine grosse, mit Stars gespickte Mannschaft zu schlagen. Geniale Spielzüge und grobe Fehler, Glück und Pech, stupende Ballbehandlung und zweifelhafte Schiedsrichterentscheide liegen oft nah beieinander. Ein Tor kann den Verlauf eines Spiels auf den Kopf stellen. Das hat mir immer grossen Spass gemacht. Ein brisanter Match packt mich – sei's am Fernsehen oder im Stadion. Stets verblüffend ist auch, wie durch alle Volksschichten hindurch, vom Kellner bis zum Konzernchef, der Fussball zu begeistern vermag und für Gesprächsstoff sorgt. Es ist keine Leerformel zu sagen: Fussball verbindet.

c.p. Waren Sie selber ein raffinierter Ballartist?

R.E.G. Ich war kein besonders begnadeter «Tschütteler». Der Reiz, selber Fussball zu spielen, bestand für mich vielmehr darin, zusammen mit Kollegen etwas zu unternehmen und zu erreichen.

c.p. Für welchen Klub hat Ihr Bubenherz denn geschlagen?

R.E.G. Ich bin im Zugerland aufgewachsen und war dadurch mit

RAINER E. GUT, PRÄSIDENT
DES VERWALTUNGSRATS DER
CREDIT SUISSE GROUP, ZU
FUSSBALL UND WIRTSCHAFT

«STARS ALLEIN
SIND NICHT
DER SCHLÜSSEL
ZUM ERFOLG»

dem Sportklub Zug verbunden. Über die Kantonsgrenzen hinaus standen für mich und meine Kollegen die Grasshoppers ganz hoch im Kurs. Ein Matchbesuch auf dem Zürcher Hardturm – ja, das war jeweils ein Riesenerlebnis.

c.p. Welches war Ihre Lieblingsposition?

R.E.G. Eigentlich waren das zwei Positionen: Mittelstürmer und Torwart.

c.p. Warum?

R.E.G. Wer auf diesen Positionen spielt, ist sehr exponiert. Stürmer zum Beispiel machen den Erfolg einer Mannschaft sichtbar. Zwar sind beide Positionen davon abhängig, wie stark das Team auftritt. Arbeitet die Mannschaft gut, muss der Torwart auch weniger Tore hinnehmen. Dennoch: Glück und Frust lösen sich für Spieler auf diesen Positionen dramatischer ab, weil sie mit Einzelaktionen am unmittelbarsten auf das Ergebnis einwirken. Selber auf diesen Positionen gespielt habe ich aber nur selten; meine Leistungen waren nicht gut genug.

c.p. Wann schossen Sie Ihr letztes Tor?

R.E.G. Keine Ahnung. Aber das letzte Goal, an das ich mich erinnere, war sogar ein matchentscheidendes 1:0. Doch das ist schon lange her. Wir traten mit der Kantonsschule Zug gegen ein Team einer anderen Mittelschule an.

c.p. Trafen Sie mit dem Fuss oder per Kopf?

R.E.G. Ich muss Sie enttäuschen: Mein Goal war eins der kuriosen Sorte. Ich verwertete nämlich ein Zuspiel eines Copains mit dem Knie. Gerade darum kann ich mich wahrscheinlich so gut an dieses Erfolgserlebnis erinnern.

c.p. Wo sind denn Erfolg im Sport und im Geschäftsleben vergleichbar?

R.E.G. Um erfolgreich zu agieren, braucht's verschiedene Faktoren. Eins bleibt indes immer gleich – ob im Sport, in der Familie, bei der Arbeit oder in der Freundschaft: Jeder Erfolg hat seinen Preis. Auch wenn's wie eine Binsenwahrheit tönt: Ohne Engagement stellen sich keine Erfolge ein. Erst wenn man durch Leistung mit Erfolg belohnt wird, bringt dies eine wahre Befriedigung. Fällt einem der Erfolg einfach in den Schoss, stellt sich nicht das gleiche Glücksgefühl ein.

c.p. Im Fussball gewinnt nicht immer die bessere Mannschaft. Das Wettkampfglück spielt stets mit. Ist das im Geschäftsleben anders?

R.E.G. Nein. Es wäre vermessen zu sagen, dass der Erfolg im Geschäftsleben nur vom Können und Fleiss abhängt. Zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein – das ist nicht nur für einen Fuss-

ballspieler matchentscheidend. Glück zu haben ist auch im Geschäftlichen sehr wichtig.

c.p. Der Fussball lebt von Stars. Wie sieht es in der Wirtschaft aus?

R.E.G. Ich glaube nicht, dass der Fussball nur von Idolen lebt. Fussball ist zum Glück gerade darum so faszinierend, weil er ein Mannschaftssport ist. Es gibt ja unzählige Beispiele von Fussballstars, die sich nicht ins Teamwork einfügen und eine Mannschaft nicht zum Erfolg führen können. Denn es ist naheliegend, dass Mitspieler sich nicht voll und ganz für einen Starspieler einsetzen wollen, wenn dieser um jeden Preis die Aufmerksamkeit auf sich ziehen will.

c.p. Und in Unternehmen?

R.E.G. Im Geschäftsalltag ist es dasselbe: Die Wirtschaft lebt nicht von Stars. Es ist sehr interessant zu sehen, dass oft hochgejubelte Wirtschaftsführer nur ein relativ kurzes erfolgreiches Geschäftsleben haben. Auch in der Wirtschaft spielen viele Erfolgsfaktoren zusammen. Der Teamgedanke ist dabei ausserordentlich wichtig. Ein Unternehmen ist auf Aktionäre angewiesen, auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und ein gesellschaftliches Umfeld, wo eine Firma optimal operieren kann. Erst das gute Zusammenspiel all dieser Teamkomponenten bringt Resultate. Stars allein sind nicht der Schlüssel zum Erfolg.

HOPP SCHWIIZ!

Die CREDIT SUISSE gehört zu den Pionieren im Sport-sponsoring. So erfolgte 1978 der Einstieg als Hauptsponsor der Tour de Suisse – neben dem Fussball das grösste Sponsoring-Engagement der Bank. Seit 1993 ist die CREDIT SUISSE Hauptsponsor der Schweizer Fussball-Nationalmannschaften. 1996 hat sie mit dem Schweizerischen Fussballverband einen Vertrag über vier Jahre und insgesamt 10 Millionen Franken abgeschlossen. Die CREDIT SUISSE verkauft einen Teil der Vermarktungsrechte an andere Sponsoren. Mit von der Partie sind unter anderem die Sport-Toto-Gesellschaft und die Winterthur-Versicherungen, eine Tochter der CREDIT SUISSE GROUP. Das Geld ist auch eine Investition in den Schweizer Spitzenfussball von morgen: 50 Prozent des Beitrags kommen nämlich Nachwuchsspielern zugute. «Dank diesen Geldern hat der Fussballverband ein erfolgreiches Projekt zur Nachwuchsförderung entwickelt; das garantiert dem Schweizer Fussball auch in Zukunft Erfolge», betont Urs Wyss, Leiter Sponsoring bei der CREDIT SUISSE. Für die Nachfolgeregelung von Sforza und Co. ist also bis auf weiteres gesorgt.

c.p. Wenn nicht die Stars, wie wichtig sind dann die Leader in der Geschäftswelt?

R.E.G. Ich würde Leader nicht mit Stars gleichsetzen. Leadership bedeutet, die Verantwortung gegenüber einem Unternehmen und der Gesellschaft zu akzeptieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die Öffentlichkeit müssen spüren: Die Entscheide, die von der Führung kommen, sind zum Wohle des Unternehmens. Echte Leader sind sich dessen bewusst und nehmen diese Verantwortung mit Elan wahr.

c.p. Sehen Sie sich als Verwaltungsratspräsident eher in der Rolle des Trainers, der die Mannschaft zusammenstellt, fit hält und motiviert – oder vielmehr als Klubpräsident, der im Hintergrund die längerfristigen Strategien festlegt?

R.E.G. Ich bin seit fünfzehn Jahren Verwaltungsratspräsident der CREDIT SUISSE GROUP. In diesen Jahren hatte ich mein Amt nicht immer gleich zu interpretieren. In den ersten Jahren war ich in unserem Unternehmen wohl eher so eine Art Spielertrainer. Heute wiederum ist meine Arbeit klar mit der Rolle des Vereinspräsidenten vergleichbar, der Freude an seiner Mannschaft hat und an seinem Klub.

c.p. Würde man einen Präsidenten eines europäischen Grossklubs nach den sportlichen Zielen fragen – er würde sich gewiss nicht mit dem nationalen Meistertitel zufriedengeben. Da müsste es schon der Gewinn der Champions League sein. Welche Ziele stecken Sie der CREDIT SUISSE GROUP?

R.E.G. Unsere Ziele sind klar formuliert. Wir möchten global eine Rolle spielen und in unserem Geschäft weltweit führend sein. Das heisst: Wir wollen zu den ersten fünf Bankkonzernen auf der Welt gehören. Wir sind also bereit – um den Vergleich zur Welt des Fussballs heranzuziehen –, in der Champions League der Banken eine wesentliche Rolle zu spielen.

c.p. Der Schweizer Fussball ist sportlich und finanziell alles andere als fit. Haben Sie einen Tip, wie's bergauf gehen könnte?

R.E.G. Das ist eine komplexe Frage. Ich bin zu wenig nahe an der Problematik dran, um zwingende Antworten darauf zu finden.



«DIE CREDIT SUISSE GROUP MÖCHTE
IN DER CHAMPIONS LEAGUE DER BANKEN
EINE WESENTLICHE ROLLE SPIELEN.»

Eins indes scheint mir unbestritten: Die meisten Schweizer Stadien entsprechen nicht mehr den Bedürfnissen der Zuschauer. Möchte man eine Dame zum Fussballspiel ausführen, ist es eigentlich fast nicht mehr zumutbar. Wir brauchen moderne Stadien, welche den Zuschauern einen gewissen Komfort bieten. Hier muss angesetzt werden. Aber klar, das ist nur ein Element in einer breiten Palette von Problemen.

c.p. Hat der Fussball in der Schweiz überhaupt Potential?

R.E.G. Das Interesse am Fussball ist in der Schweiz sicherlich da. Ich bin immer wieder überrascht, wie tief der Fussball in der Bevölkerung verwurzelt ist. Ein Beispiel: Ich kann heute immer noch einen renommierten Kollegen aus der Wirtschaft an ein Fussballspiel einladen und ihm damit eine grosse Freude bereiten.

c.p. Die CREDIT SUISSE ist der Hauptsponsor des Schweizerischen Fussballverbands. Warum engagiert sich das Unternehmen seit Jahren für die Nationalmannschaft?

R.E.G. Es handelt sich nicht nur um ein Engagement für eine Mannschaft, sondern für den Schweizer Fussballsport allgemein. Das zeigt sich daran, dass die Hälfte unserer Sponsorengelder in die Nachwuchsförderung geht. Wir sind der Meinung, dass sich das Engagement natürlich an der Basis am besten auswirkt. Gute Juniorenförderung soll dazu führen, dass der Fussball in der Schweiz ein Niveau zu erreichen vermag, das sich gesamt-europäisch sehen lassen kann. Und für unsere Bank bewirkt das Sponsoring ein positives Image.

c.p. Was bringt das?

R.E.G. Das ist eine schwierige Frage. Natürlich: Sponsort man ein Team wie die Nationalmannschaft, ist es selbstverständlich erfreulicher und positiver, wenn die Nati brilliert. Die CREDIT SUISSE hatte gerade in den Anfängen ihres Sponsoring-Engagements das Glück, schöne Erfolge feiern zu können – etwa mit der Qualifikation der Schweiz für die Fussball-Weltmeisterschaften 1994 in den USA und dem erfreulichen Auftreten des Teams am Turnier selber. In letzter Zeit sind solche Erfolge ausgeblieben. Nichtsdestotrotz ist eine Identifikation mit der Schweizer Fussballnationalmannschaft positiv. Denn die Nati hat bei den Leuten immer noch einen hohen Stellenwert. Und die CREDIT SUISSE erntet für ihr Engagement Sympathie.

c.p. Schlussfrage: Wer wird Weltmeister?

R.E.G. Schaut man sich an, was die brasilianischen Ballkünstler auf den Rasen zaubern, und wie sie als geschlossene Einheit auftreten, dann kann mein Tip nur heissen: Brasilien. Wobei mit einer soliden, kämpferischen Mannschaft wie Deutschland immer zu rechnen ist.

ÖKOHERZEN SCHLAGEN HÖHER

Der Umweltaspekt gewinnt in der Wirtschaft an Bedeutung. In den letzten Jahren haben zahlreiche Unternehmen Umweltmanagementsysteme eingeführt. Dabei geht es nicht nur darum, Gesetze einzuhalten, Haftungs- und Prozessrisiken zu erkennen und erfolgreiche Umweltmassnahmen gegenüber der Öffentlichkeit darzustellen. Ebenso wichtig ist das Entdecken von ressourcen- und kosten-sparenden Massnahmen.

Erfolg durch Ökoeffizienz

Beispiele beweisen: Wer den Faktor «Umwelt» frühzeitig in die Unternehmensstrategie einbezieht, leistet einen substantiellen Beitrag zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Eine zentrale Rolle bei der Beurteilung dieser Fähigkeiten von Unternehmen spielt die Ökoeffizienz (siehe Kasten). Die CREDIT SUISSE



YVONNE SEFLER,
CREDIT SUISSE ASSET
MANAGEMENT, BEHÄLT
BEI DER ÖKOEFFIZIENZ
DEN ÜBERBLICK.

ASSET MANAGEMENT hat ihren ehemaligen Umwelttechnologiefonds konsequent auf das Konzept der Ökoeffizienz ausgerichtet. Mitte 1997 wurde dieser Fonds grundlegend neupositioniert und in «CS Equity Fund (Lux) Ecoefficiency» umbenannt.

Ziel des Fonds: Anlegerinnen und Anleger sollen ein ökologisch verträgliches Anlageinstrument haben – und langfristig attraktive Erträge. Der Fonds investiert weltweit in Leader- und Pionierunternehmen, die das Konzept der Ökoeffizienz umsetzen.

Zu den Leadern gehören Unternehmen, die innerhalb ihrer Branche bei der ökoeffizienten Produktion führend sind. Pioniere sind kleinere bis mittlere Unternehmen, die sich

durch ökologisch innovative Dienstleistungen, Produkte oder neue Technologien auszeichnen und ein überdurchschnittliches Wachstumspotential aufweisen.

Mit der Evaluation und Selektion von ökoeffizienten Unternehmen wurde die Sustainable Asset Management (SAM) AG, Zürich, beauftragt. Die SAM verfügt über eines der erfahrensten Research Teams Europas auf diesem Gebiet.

Die Selektion der Titel selbst erfolgt bei der CREDIT SUISSE ASSET MANAGEMENT in einem mehrstufigen Prozess, der eine Branchen- und Länderaufteilung und eine Unternehmensanalyse beinhaltet.

Die Renditeaussichten sind vielversprechend: Seit der Neupositionierung weist der Fonds im internationalen Vergleich eine überdurchschnittliche Performance auf. Und das Potential ist bei weitem nicht ausgeschöpft.

Informationen erhalten Sie bei:
CREDIT SUISSE ASSET
MANAGEMENT
Yvonne Seidler,
Telefon (01) 333 61 39,
und Heidi Guhl,
Telefon (01) 333 26 72

REISEGELD PER TELEFON

Rechtzeitig auf die Sommerreisewelle hat die CREDIT SUISSE eine neue Dienstleistung parat: Ab sofort können Reisende Travelers Cheques in neun Währungen und Bargeld in 26 Währungen telefonisch bestellen. Cheques und Noten werden innert 48 Stunden via A-Post oder in dringenden Fällen per Express nach Hause geliefert.



WORLD MONEY DIRECT heisst der neue Service, den die CREDIT SUISSE jetzt als erste Bank in Zusammenarbeit mit dem Swiss Bankers Travelers Cheque Centre anbietet: Bestellen Sie rund um die Uhr unter Telefon 0848 848 011. Beim Gratis-Service «Swiss Bankers Länderinformation» können Sie rund um die Uhr unter Telefon (031) 710 12 33 oder auf dem Internet unter www.swissbankers.ch aus über 160 Ländern einen Auszug über Ihr Reiseland beziehen.

Die Bearbeitungsgebühr pro telefonische Bestellung beträgt 9 Franken. Die bestellten Cheques und Noten werden per Post zugestellt – und zwar werktags innert 48 Stunden und am Wochenende in zwei bis drei Tagen. Zuschlag für Expresszustellung: 10 Franken.

WAS IST ÖKOEFFIZIENZ?

Unter Ökoeffizienz versteht man die systematische Ausrichtung auf eine Produktionsweise, welche Ressourcen schont und Umweltbelastungen soweit als möglich reduziert. Kriterien zur Identifizierung von ökoeffizienten Unternehmen sind unter anderem:

- Energie- und Materialintensität, toxische Emissionen
- Recyclingfähigkeit
- Produktlebensdauer
- Einsatz erneuerbarer Energien

Untersuchungen beweisen: Eine Produktionsweise, die dem Prinzip der Ökoeffizienz gerecht wird, verschafft Unternehmen international Wettbewerbsvorteile und wirkt sich positiv auf den Aktienkurs aus.



WELCOME TO «CASHTOWN»

«Cashtown» heisst das Wirtschaftsspiel auf CD-ROM, das die Schweizerische Bankiervereinigung im April auf den Markt gebracht hat. Dieses multimediale Abenteuer um Geld und Erfolg soll Jugendlichen zwischen 16 und 25 Jahren die Finanz- und Businesswelt näherbringen. Auf Spielerinnen und Spieler warten knifflige Aufgaben: Sie müssen das Überleben des eigenen Unternehmens sicherstellen, den durchtriebenen Konkurrenten «Master Magic» austricksen oder auf Rohstoff-, Produktions-, Handels- und Kulturplaneten verhandeln. Ziel ist es, selber Boss des Imperiums zu werden.



Die CD-ROM kostet Fr. 25.– (inkl. Versand); sie ist über folgende Adresse zu beziehen: Schweizerische Bankiervereinigung, Aeschenplatz 7, 4052 Basel, Tel. (061) 295 93 93, Fax (061) 272 53 82, oder über Internet www.cashtown.ch.

Mindestanforderungen an den PC: Windows 3.1, 486/66 MHz-Prozessor, Double Speed CD-ROM, Grafikkarte 640 x 480 mit 256 Farben, Soundkarte und 8 MB Arbeitsspeicher.

SO WERDEN SIE EINZIGARTIG

«Es ist für ein Unternehmen überhaupt nicht einfach, seinen eigenen Weg zu finden» sagt Otto Belz, Autor der neusten Ausgabe der «Orientierung» zum Thema «Einzigartigkeit als Wettbewerbsvorteil». Dass dies trotzdem «Überlebenssache» ist, zeigt die zweite von der CREDIT SUISSE veröffentlichte Ausgabe (Nr. 107) sehr deutlich. Die Spielregeln des wirtschaftlichen Wettbewerbs haben sich verändert: Überkapazitäten, neue Technologien, Globalisierung und gesättigte Märkte führen zu einer grösseren Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen. Die Fähigkeit, in den Augen des Kunden eine gewisse Alleinstellung zu erreichen, wird deshalb immer wichtiger. Dazu der Autor: «Nur wenn es einem Unternehmen gelingt, sich von den andern abzuheben und deutlich glaubwürdiger zu sein, wird es für die Kunden unentbehrlich.»

Müller Josef macht's vor

Dass dieses Prinzip im Kleinen beginnt, zeigt die Publikation schon auf den ersten Seiten mit der Parabel vom «Bauern Josef, der zum Müller wurde». Wie positioniert man so etwas Einfaches wie Mehl gegenüber Konkurrenzprodukten? Ist der

billigere Preis auch immer die beste Taktik? Was bewirkt ein gutes Image?

Nach dieser Einführung werden «Entwicklungen und Tendenzen» aufgespürt, das «neue Konsumverhalten» durchleuchtet und die «Chancen der Dienstleistung» gezeigt. Der «Wert der Kundenbindung» kommt ebenso zur Sprache wie die «Innovation als Problemlösung» oder «Der Umbau der Verkaufsorganisation».

Der Autor durchleuchtet jedes Thema aus verschiedenen Blickwinkeln. Dabei liefert der Autor jedoch nie fixfertige «Rezepte», sondern zeigt Strategien, Szenarien und Möglichkeiten, die jeder ent-

sprechend seiner eigenen Situation interpretieren muss.

Tips sind gefährlich


«Tips für den Erfolg sind gefährlich, auch wenn es eine Fülle von Literatur gibt, die einem dies weismachen will», betont Otto Belz. «Man sollte allgemein gültigen Wahrheiten gegenüber misstrauisch sein, weil diese für die eigene Situation falsch sein können.» So sind die Fragen im Text oft wichtiger als die Antworten. Otto Belz: «Die meisten Firmen verstehen es ausgezeichnet, ein einmal erkanntes Problem zu lösen – nur nützt dies wenig, wenn es die falschen Probleme sind.» Mithelfen, die «richtigen» Probleme zu finden und zu lösen, ist eines der publizistischen Ziele der «Orientierung 107».

Hier können Sie bestellen

Die Orientierung 107 von Otto Belz kann zum Preis von Fr. 15.– bestellt werden: Tel. 157 30 93, Fax (071) 844 95 55, Internet www.credit-suisse.ch/orientierung.



WAS HABEN MATTERHORN,
VOLLKORNBROT UND
KLEIDERBÜGEL GEMEINSAM?
SIE SIND EINZIGARTIG –
UND GEREICHEN DEM
MENSCHEN ZUM NUTZEN
ODER ZUR FREUDE.



SCHWEIZER ANLEGER KÖNNEN AN EUROPA TEILHABEN. THOMAS STEINEMANN, LEITER ANLAGEPOLITIK IM ECONOMIC RESEARCH DER CREDIT SUISSE, VERHEISST IHNEN SCHÖNE AUSSICHTEN: «DIE CREDIT SUISSE ERWARTET, DASS DIE EUROPÄISCHEN AKTIENMÄRKTE DURCH DEN EURO ZUSÄTZLICH BEFLÜGELT WERDEN.» UND OB SIE, WERTE LESERINNEN UND LESER, EUROKOMPATIBEL SIND, DAS KÖNNEN SIE AUF SEITE 25 PRÜFEN.

DER EURO SORGT FÜR DISKUSSIONEN –
UND POSITIVE RENDITEAUSSICHTEN.

EURO FÜR ANLEGER

VON DR. THOMAS STEINEMANN, LEITER ANLAGEPOLITIK ECONOMIC RESEARCH

Der Euro wird am 1.1.1999 eingeführt. Damit entsteht ein Wirtschaftsraum mit den elf Ländern Belgien, Deutschland, Finnland, Frankreich, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal und Spanien; er umfasst 290 Millionen Konsumenten und ein Bruttoinlandprodukt von 6800 Milliarden Dollar, welches nur rund 10 Prozent kleiner ist als jenes der USA. Der Euro steigt somit zur weltweit zweitgrössten Währung auf.

Für den in Schweizer Franken denkenden Anleger, der ein international diversifiziertes Portefeuille hält, präsentierte sich bisher die Situation wie folgt: Er hielt im Rahmen der CREDIT SUISSE-Vermögensaufteilung ein Portefeuille, welches sechs europäische Währungen enthielt; in Zukunft werden diese in einer einzigen Währung, dem Euro, zusammengefasst. Damit reduziert sich das Spektrum der Währungsblöcke der Portefeuilles von 11 auf 6. Dazu gehören Schweizer Franken, Euro, US- und Kanadische Dollar, Yen sowie Asien als Gesamtregion.

Das wirft Fragen auf: Wird der Euro zu einer nach aussen hin stabilen Währung? Wird er volatil sein als die einzelnen europäischen Währungen? Lohnt sich inner-

halb Europas eine Diversifikation noch? Wie entwickeln sich die Zinsen und Aktienmärkte im Euro-Land?

Ob der Euro nach aussen eine starke oder schwache Währung sein wird, ist eine problematische Frage. Denn es gibt keine historischen Daten. Trotzdem lassen sich Überlegungen anstellen. Ein erster Gedanke betrifft den Ecu. Mit Ausnahme des britischen Pfunds sowie einiger unbedeutender Ausnahmen besteht der Euro im gleichen Raum wie der Ecu. Die Wertentwicklung des Ecu zum Schweizer Franken verlief in den vergangenen zehn Jahren nur unwesentlich schlechter als jene der Deutschen Mark. Darin spiegelt sich die Dominanz der Mark, welche bereits im Ecu die Ankerwährung darstellte. Das bedeutet, dass andere Länder ihre Geldpolitik an jener der Ankerwährung ausrichteten. Obwohl die neue Europäische Zentralbank (EZB) nicht genau der Deutschen Bundesbank entspricht, ist sie mit dieser vergleichbar. Die recht hohe Stabilität des Ecu während der letzten zehn Jahre gibt somit einen Hinweis auf die Stabilität des Euro. Ein weiterer Hinweis, dass der Euro stabil sein wird: Euro-Land ist Nettogläubiger – im Gegensatz zum Nettoschuldner USA.

Für die Aufteilung eines Portefeuilles ist jedoch nicht nur die Frage nach der Stärke des Euro relevant, sondern auch dessen Risiko: die Volatilität. Verschiedentlich wurde argumentiert, dass der Dollar/Euro-Kurs weniger volatil sein werde als der Dollar/D-Mark-Kurs. Dies deshalb, weil zwei ähnlich grosse Währungsblöcke «träger» seien als eine grosse und eine kleine Währung. Untersuchungen der CREDIT SUISSE zeigen jedoch keinen solchen Effekt. Der stabile D-Mark/Franken-Kurs veranschaulicht dies. Die Volatilität eines Kurses hängt somit weniger von der Grösse der Blöcke als von der Ähnlichkeit der Wirtschaftsstruktur und der Geldpolitik ab.

Neue Aspekte beim Eurozins

Im Euroraum wird ein einheitliches Zinsniveau bestehen. Allerdings werden die Obligationenrenditen wegen Unterschieden bezüglich Bonität, Steuern und Liquidität nicht identisch sein. Durch den Wegfall der innereuropäischen Währungsrisiken gewinnen diese Aspekte sowie unterschiedliche Laufzeiten im Euro für den Anleger an Bedeutung. Neue Staatsanleihen der EU-Teilnehmerländer werden ab 1.1.1999 nur noch in Euro ausgegeben.

DER ELCHTEST FÜR DEN EURO STEHT NOCH BEVOR

Seit geraumer Zeit haben die Finanzmärkte den Start des Euro vorweggenommen. Entsprechend gelassen ist die Reaktion der Märkte auf den definitiven Startschuss für den Euro. Die CREDIT SUISSE erwartet 1999 einen soliden Euro. Allerdings gibt es eine Reihe möglicher Stolpersteine.

POLITISCHE EINFLUSSNAHME AUF DIE EUROPÄISCHE GELDPOLITIK

Die Schwierigkeiten bei der Wahl des Präsidenten der Europäischen Zentralbank (EZB) zeigen die Versuche einzelner Länder, Einfluss auf die EZB auszuüben. Die EZB ist aber so konstruiert, dass die Macht des Präsidenten eingeschränkt ist. Entscheide fällt der 17köpfige EZB-Rat.

SPEKULATIVE ATTACKEN BIS ENDE 1998

Theoretisch könnte es bis Ende 1998 zu Attacken gegen einzelne Währungen kommen. Das würde bedingen, dass sich die Meinung einer Fehlbeurteilung durchsetzt. Da aber die Märkte die EWS-Paritätskurse sanktioniert haben, ist die Wahrscheinlichkeit spekulativer Attacken äusserst klein.

GROBE VERLETZUNG DES STABILITÄTSPAKTES

Sollte zum Beispiel die Arbeitslosigkeit im Euroland stark zunehmen, wird der Stabilitätspakt auf eine harte Probe gestellt werden. Es wird sich noch zeigen müssen, ob Verstösse gegen die enge Auslegung des Stabilitätspaktes geduldet und wie die Finanzmärkte dies aufnehmen werden.

UNERWARTETER ANSTIEG DER INFLATION

Was zurzeit schwer vorstellbar ist, könnte wieder ein Thema werden: das Schreckgespenst der Inflation. Es wird sich weisen müssen, wie die einzelnen Länder auf ein Wiederaufflackern der Inflation reagieren würden, vor allem im Falle anziehender Arbeitslosigkeit. Der Elchtest für die europäische Geldpolitik und den Euro steht also erst noch bevor.

dern die Einhaltung einer impliziten, nicht zu engen Bandbreite.

Der Einfluss des Wechselkurses auf das schweizerische Zinsniveau sollte damit weitgehend neutral sein. Die CREDIT SUISSE erwartet nicht, dass die seit langem bestehende Zinsdifferenz zugunsten des Frankens verschwindet. Dagegen sprechen die Anziehungskraft des Frankens als Diversifikationswährung, die hohe volkswirtschaftliche Sparquote von 28 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP), die sehr hohen Ertragsbilanzüberschüsse von rund 7 Prozent des BIP und die Nettoauslandguthaben der Schweiz von über 400 Milliarden Franken. Wir erwarten mittelfristig einen Zinsunterschied zum Euro zugunsten unserer Währung von 100 bis 200 Basispunkten.

Eine starke Annäherung der Schweizer Zinsen an das europäische Niveau wäre dann vorstellbar, wenn der Euro in der Schweizer Wirtschaft eine vorherrschende Stellung einnähme und den Franken allmählich verdrängte. Oder wenn der Franken in Form eines «Fixing» an den Euro gebunden würde.

werden. Ob bestehende private Anleihen bereits am 1. 1. 1999 in Euro umgewandelt oder in der ursprünglichen Währung bis zum Verfall beibehalten werden, ist Sache der Emittenten. Bestehende staatliche Anleihen werden mehrheitlich ab 1. 1. 1999 in Euro umgewandelt. Die CREDIT SUISSE erwartet, dass die Euro-Rendite aufgrund positiver Konjunkturerwartungen über den aktuellen deutschen Zinsen liegen wird.

Der Franken im Eurofieber

Im Hauptszenario der CREDIT SUISSE wird der Franken nicht die Rolle als Fluchtwährung spielen. Ein wichtiger Grund für die starken Schwankungen der letzten Jahre fällt damit weg. Er wird aber aus Diversifikationsgründen gesucht bleiben. Eine markante, dauerhafte Abschwächung gegenüber dem Euro ist deshalb ebenso wenig wahrscheinlich wie eine starke und

anhaltende Aufwertung. In diesem Fall kann die Schweizerische Nationalbank (SNB) gegenüber dem Euro eine ähnliche Politik verfolgen wie heute gegenüber der Mark, also keine «Anbindung» im Sinne eines praktisch fixen Wechselkurses, son-

Aktien profitieren im Euroland

Der einheitliche europäische Währungsraum fördert den Wettbewerb und wird die Restrukturierungen der Unternehmen weiter beschleunigen. Zudem vergrössern sich deren Marktchancen. Der Wettbewerbs-

SO SOLLTEN SIE IHR VERMÖGEN ANLEGEN

Asset Allocation für ein CHF-Depot, Einkommen/Wachstum (in Klammern der Bench-Mark)					CREDIT SUISSE
			Fonds		%
Schweiz	Geldmarkt	(10)	Credit Suisse Money Market Fund CHF		10
	Obligationen	(30)	Credit Suisse Bond Fund CHF (A+B)		30
	Aktien	(20)	Credit Suisse Equity Fund Swiss Blue Chips		20
	Total	(60)			60
Europa	Obligationen	(4)	Credit Suisse Bond Fund Europe (A+B)		2
	Aktien	(9)	CS Equity Fund Euro Blue Chips (A+B)		16
	Total	(13)			18
Nordamerika	Obligationen	(4)	Credit Suisse Bond Fund USD (A+B)		8
	Aktien	(14)	Credit Suisse Equity Fund USA (A+B)		12
	Total	(18)			20
Japan und übrige Welt	Obligationen	(2)			
	Aktien	(7)	CS Equity Fund Japan Megatrend CHF		2
	Total	(9)			2

druck und die neuen Marktchancen haben einen positiven Einfluss auf die Ertragslage der europäischen Unternehmen; das wird sich kursstimulierend auswirken. Besonders profitieren werden der Telekommunikationsbereich, der Finanzsektor, der Nahrungsmittel- und Pharmabereich. Im Gegensatz zu den Obligationen werden Aktienländerfonds noch für einige Zeit Bestand haben. Themen- oder Branchenfonds werden aber klar an Bedeutung gewinnen.

Konsequenzen fürs Frankenportefeuille

Für die in Deutscher Mark denkenden Investoren wird die CREDIT SUISSE in Kürze eine neue Euro Asset Allocation anbieten. Das wird nötig, da sich für einen deutschen Anleger automatisch ein viel kleinerer Fremdwährungsanteil ergibt. Für einen in Schweizer Franken denkenden Anleger ändert sich der Fremdwährungsanteil in seinem Portfolio nicht. Zum jetzigen Zeitpunkt drängt sich für einen Anleger in der Referenzwährung Schweizer Franken keine grundsätzliche Neugewichtung des Europe-segments auf. Die CREDIT SUISSE-Anlagepolitik trägt dennoch obigen Überlegungen Rechnung. Dabei drängt sich wegen des erwarteten Zinsanstieges im Euro-Land und eines sich erhellenden Konjunkturhorizontes kein Aufstocken des Obligationenanteils der Euro-Länder auf. Die CREDIT SUISSE hält diesen Anteil im Portefeuille «Einkommen/Wachstum» mit zwei Prozent untergewichtet (Tabelle links). Abgedeckt wird dieses Segment durch den CREDIT SUISSE Bond Fund Europe (A+B).

Die trotz ausgezeichneter Performance überdurchschnittlichen Renditeerwartungen der Aktienmärkte im Euro-Land veranlasst die CREDIT SUISSE, den europäischen Aktienanteil in Form des CREDIT SUISSE Equity Fund Euro Blue Chips (A+B) mit 16 Prozent deutlich überzugewichten. Da wir die Auswirkungen des Euro auf den Franken und die Frankenzinsen als gering ansehen, bleibt auch der Schweizer Aktienanteil mit 20 Prozent und der Schweizer Bondanteil mit 30 Prozent unverändert.

SIND SIE EUROKOMPATIBEL ?

Checken Sie Ihre Eurofitness! Die Lösungen finden Sie am Ende der Box.

1) Werden Schweizer Firmen gezwungen, Euro zu gebrauchen ?

- A) Ab 1. 1. 99 gilt für alle Firmen ein Zwang, den Euro einzusetzen.
- B) Bis ins Jahr 2000 ist es jeder Firma freigestellt, in der Währung zu arbeiten, die sie will. Danach müssen auch die Schweizer Unternehmen umstellen.
- C) In der Übergangsphase zwischen 1999 und 2002 gilt grundsätzlich das Prinzip «Kein Zwang – kein Verbot». Niemand kann also gezwungen werden, seine Geschäfte in dieser Periode in Euro zu tätigen.

2) Wann werden Euronoten und -münzen eingeführt ?

- A) Mitte 1998 ist es soweit. Wer will, kann dann statt mit Franken mit Euro seine Einkäufe tätigen.
- B) Heutige Währungen werden erst 2002 physisch durch den Euro ersetzt.
- C) Der Zeitpunkt ist noch offen; die elf Mitgliedstaaten sind in dieser Frage zerstritten.

3) Wie kommt ein Land nach 1999 zur Europäischen Währungsunion EWU ?

- A) via Beitritt zum EWR
- B) durch Erfüllen der Konvergenzkriterien
- C) aufgrund eines Vorschlags der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich

4) Was heisst EWS ?

- A) Europäisches Wirtschaftssystem
- B) Europäisches Wahlsystem
- C) Europäisches Währungssystem

5) In welchem Verhältnis wird der Ecu zum Euro getauscht ?

- A) 1:1
- B) 1:2
- C) 2:1

6) Welche dieser Branchen ist in der Schweiz vom Euro stark betroffen ?

- A) Finanzsektor
- B) Unterhaltungsindustrie
- C) Landwirtschaft

7) Wie sehen die Noten und Münzen des Euro aus ?

- A) Euronoten sehen in allen Ländern gleich aus. Bei den Münzen hingegen wird es nationale Unterschiede geben: Die Rückseite der Geldstücke kann jedes Land selber gestalten.
- B) Ob in Frankreich, Italien oder Deutschland: Das Eurogeld sieht überall gleich aus.
- C) Die Teilnehmerländer können die Euronoten und -münzen nach ihrem individuellen Gusto gestalten. Somit bleibt rein optisch die Vielfalt im einheitlichen Europa gewahrt.

8) Was bringt der Euro den Schweizer Konsumenten ?

- A) Profitieren werden vor allem Schweizer Touristen; Ferien im Euro-Land wird massiv günstiger. Teurer werden aber Autos, Kleider und Heimelektronik.
- B) Die Unterschiede werden kaum zu spüren sein.
- C) Importe aus Euro-Land werden billiger. Profitieren lässt sich bei Büchern, Autos, Heimelektronik, Haushalteinrichtungen und Kleidern. Die Einheitswährung dämpft den konjunkturellen Preisauftrieb.

DAS SIND DIE RICHTIGEN ANTWORTEN: 1C, 2B, 3B, 4C, 5A, 6A, 7A, 8 C

DIE TÜREN ZUM JAPANISCHEN
FINANZMARKT STEHEN SEIT APRIL 1998 OFFEN.
MARION SWOBODA,
JAPAN-SPEZIALISTIN BEIM ECONOMIC
RESEARCH DER CREDIT SUISSE,
MAHNT ZUR NÜCHTERNEN ANALYSE:
«WEDER PANIK NOCH EUPHORIE
SIND AUFGRUND DES ›BIG BANG‹ ANGESAGT.»



MIT EINEM «BIG BANG»
BRINGEN DIE JAPANER
IHR TRADITIONELLES
BANKENSYSTEM
AUF VORDERMANN.

SCHIESST JAPAN EIN EIGENTOR?

VON MARION SWOBODA, ECONOMIC RESEARCH

Japan öffnet seine Finanzmärkte. Analysten warnten bereits, dass dies zum Zusammenbruch der Finanzinstitute führen und die globale Wirtschaft in eine Rezession reissen könnte. Denn der Zeitpunkt zur verstärkten Deregulierung der japanischen Finanzmärkte, dem «Big Bang», scheint ungünstig gewählt: Die Konjunktur befindet sich nahe einer Rezession, und das Finanzsystem ist arg angeschlagen. Die «faulen» Kredite der Finanzinstitute belaufen sich auf rund 20 Prozent des Bruttoinlandprodukts (BIP). Zwei Beispiele: Yamaichi, der viertgrösste Aktienbroker, und Hokkaido Takushoku, die grösste Kommerzbank, gingen 1997 in Konkurs. Zusätzlich mussten die Bankinstitute wegen des «Big Bang» per 1. April 1998 ihre Anstrengungen für die Abschreibungen notleidender

Kredite erhöhen. Das erschwerte die Neuvergabe von Krediten und die Konjunkturbelebung. Stürzt Japan in die Misere? Beim «Big Bang» ist weder Schwarzmalerei noch Euphorie angebracht.

Ausbruch aus feudalen Strukturen

Japan macht sich daran, ein seit der Meiji-Restauration (1868–1912) wenig verändertes sozio-ökonomisches System aufzubrechen. Die seit der Kaiserzeit bestehenden «Zaibatsu», Grosskonzerne mit monopolähnlicher Stellung, kontrollierten die Finanzwelt, Industrie, Handel und Regierung. Während der amerikanischen Besetzung nach dem 2. Weltkrieg wurde versucht, ihre Macht einzuschränken. Aber eine Wirtschaftserholung im Kriechgang verhinderte die «Defeudalisierung». 1948 diskutier-

ten japanische Ökonomen, ob das Vortreiben der Exporte oder die Entwicklung der Binnenwirtschaft im Vordergrund stehen sollte. Im gleichen Jahr beschloss die Okkupationsmacht, den Yen zu einem unterbewerteten Kurs an den Dollar zu binden. In dieser Zeit entstanden die «Keiretsu», Industriekonzerne mit einer Bank als «Herz». Die Wirtschaftspolitik wurde auf die exportkräftigen Industriekonglomerate massgeschneidert, das Finanzsystem stand im Dienste derselben. Die Ersparnisse der Haushalte flossen den Banken zu, welche die Gelder zu günstigen Konditionen an die Unternehmen weiterleiteten. Der Nutzen der Industrie stand im Vordergrund – und nicht der des Sparerers. Hinter dem Finanzsystem stand das Finanzministerium als graue Eminenz, das bis heute Einfluss auf

Unternehmer und die Zentralbank hat. Dies ist mit ein Grund, warum keine grossen Reformen erfolgten.

Die späten 80er Jahre können als Ursprung für den am 1.4.98 eingeleiteten Deregulierungsprozess angesehen werden. Eine expansive Geldpolitik von 1987 bis 1989 führte zu niedrigen Langfristzinsen. Investitionen in Immobilien und Aktien waren deshalb attraktiver. Der Glaube, dass die Wirtschaft weiter florieren und die Wertsteigerung der Wertpapiere und des Grundeigentums anhalten würde, veranlassten Anleger sogar zu Kreditaufnahmen und weiteren Investitionen. Die Finanzinstitute gewährten diese sorglos, da die Bank of Japan und die japanische Regierung bei Zahlungsunfähigkeit eines Instituts einspringen würden. Risikoüberlegungen traten in den Hintergrund. Wegen Inflationsgefahren wurde aber 1989 der japanische Leitzins binnen 17 Monaten um 3,5 Prozent erhöht: Die Aktien- und die Grundstückpreise fielen ins Bodenlose, die Spekulationsblase zerplatzte. Zu diesem Zeitpunkt wären bereits viele Finanzinstitute insolvent gewesen. Aber das Zugeständnis des Finanzministeriums, dass die Institute «zu gross zum Konkurs» seien, verhinderte eine Bereinigung. Zudem hielten gesündere Institute die schwachen dank dem «Konvoi-System» des Bankensystems über Wasser. Hätte man damals die faulen Kredite aus den Bilanzen getilgt, hätte dies einem Verlust von 4 Prozent des BIP entsprochen. Also nicht dramatischer als die Tilgungskosten von 3 Prozent des BIP der Bankenkrise Anfang der 90er in den USA.

Modernisierung tut not

Der Strukturwandel zu einer dienstleistungsorientierten Volkswirtschaft und die rasch alternde Gesellschaft Japans machen eine Modernisierung unabdingbar. Noch werden 56,2 Prozent der privaten Vermögenswerte in Sichtdepositen gehalten, die kaum Ertrag abwerfen. In den USA sind dies nur 16,4 Prozent. Amerikanische Haushalte setzen zur Altersvorsorge ver-

«BIG BANG» IN JAPAN – FREI, FAIR, GLOBAL

Seit dem 2. Weltkrieg erfolgte keine grossangelegte Strukturbereinigung des Bankensystems. Die Finanzmärkte Japans blieben hochreguliert und abgeschottet. Am 1.4.1998 startete die Deregulierung des Finanzsystems als ein eigentlicher «Big Bang». Er steht unter dem Motto «frei, fair, global». Dabei wichtigster Punkt ist, dass die Kontrollen der Devisengeschäfte gelockert und die Kommissionen der Brokerhäuser teilweise aufgebrochen wurden. Hinzu kommt eine striktere Bilanzierung für die Banken, die per 1.4.1999 den amerikanischen Usanzen angepasst wird. Andere Hauptpfeiler des 2129 Seiten und 4,4 Kilo starken Deregulierungspakets sind:

- Niederreissen der Trennwände zwischen unterschiedlichen Bereichen der Finanzwelt. Bisher konnten Aktienkäufe nur über Brokerhäuser getätigt werden und nicht via Geschäftsbanken
- Reduzieren der Transaktionskosten (Börsenumsatzsteuern)
- Gewähren von mehr Freiheit für die Finanzinstitute im Bereich neuer Finanzinstrumente wie Derivatengeschäfte
- Fördern der Restrukturierung des Finanzsystems, indem Holdinggesellschaften erlaubt werden
- Lockern der Vorschriften für Pensionskassen
- Bessere Transparenz der Unternehmen

mehrt auf Fonds und die Unternehmen auf Direktaufnahmen am Kapitalmarkt. Der «Big Bang» ebnet den Weg für effizientere Kapital- und Aktienmärkte. Ausserdem sollte das Fondsgeschäft mit der Zulassung von Finanzholdings und dem Niederreissen von «Trennwänden» an Bedeutung gewinnen. Bereits gründeten mehrere westliche Finanzinstitute Joint Ventures. Die CREDIT SUISSE GROUP ist seit mehreren Jahren mit der CREDIT SUISSE ASSET MANAGEMENT vertreten. Ein weiterer Einflussfaktor zur Modernisierung ist die Europäische Währungsunion per Anfang 1999. Unternähme Japan nichts, verlören seine Finanzmärkte weiter an Attraktivität. Die Mehrheit von Transaktionen im Bereich Kapitalmarktemissionen wird schon heute an Märkten wie London, Hong Kong und Singapur abgewickelt. Damit wird in der Welt des US-Dollar, des Euro und des Yen letzterer vorerst nur Juniorpartner.

Die Öffnung bringt weitere Konkurse und Zusammenschlüsse von Finanzinstituten. Deshalb die Angst, dass das Finanzsystem zusammenbrechen würde und Japan seine ausländischen Guthaben zu-

rückziehen müsste. In Übersee würde dies höhere Zinsen bringen, die die Aktienmärkte einbrechen lassen und die Weltwirtschaft in eine Rezession reissen. Diese Panik ist unangebracht: Japan ist der weltgrösste Kapitalgeber; Nettoauslandvermögen belaufen sich auf rund 500 Milliarden Dollar, Währungsreserven auf über 200 Milliarden Dollar und Nettovermögen im Inland auf 6000 Milliarden Dollar. Im Krisenfall könnte Japan notleidende Kredite von rund 750 Milliarden Dollar allein aus den inländischen Beständen tilgen. Der Erfolg des «Big Bang» hängt davon ab, ob die Fäden zwischen Finanzministerium, Finanzsystem und Wirtschaftskreisen gekappt werden. Bereits erschütterten Bestechungsaffären von Regierungsangestellten das Ansehen des Finanzministeriums – der grauen Eminenz. Das hat den Glauben der Japaner in die Ministerien geschmälert. Das traditionelle Wirtschaftsmodell hat ausgedient. Aber der Weg in eine offenere Zukunft ist mit Risiken behaftet.

MARION SWOBODA, TELEFON (01) 333 72 67
E-MAIL: MARION.SWOBODA@CREDIT-SUISSE.CH



DR. RAÚL GIMENO:
«IM GLOBALEN WETTBEWERB
ENTSCHEIDEN DIE
RAHMENBEDINGUNGEN EINES LANDES
ÜBER SEIN ODER NICHTSEIN».

NICHT NUR FIRMEN,
AUCH LÄNDER
UNTERLIEGEN EINEM
STEIGENDEN
WETTBEWERBSDRUCK.

DIE SCHWEIZ IST NICHT SPITZE

VON DR. RAÚL GIMENO, ECONOMIC RESEARCH

Die Globalisierungs- und Liberalisierungswelle der letzten Dekade hat den internationalen Wettbewerbsdruck drastisch erhöht. Die Unternehmen waren gezwungen, neue Strategien zur Aufrechterhaltung ihrer Exportfähigkeit zu entwickeln. Und die Regierungen mussten dafür sorgen, ihre Länder in attraktive Standorte für die immer mobileren Produktionsfaktoren zu verwandeln. Der Erfolg dieser Anstrengungen lässt sich mit zwei Indikatoren messen: dem Exporterfolg und der Standortattraktivität. Beide Indikatoren machen unterschiedliche Aussagen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit eines Landes.

Standortattraktivität: Die Standortattraktivität eines Landes ergibt sich aus dessen rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen. Als Indikator für die Attrakti-

vität eines Standorts können die Direktinvestitionen aus dem Ausland herangezogen werden. Diese setzt man ins Verhältnis zum nominellen Bruttoinlandprodukt (BIP). Je höher der Indikatorwert, desto höher die Standortattraktivität.

Ausländische Direktinvestitionen in der Schweiz liegen vor, wenn ausländische Investoren

- sich mit mindestens 10 Prozent am stimmberechtigten Kapital eines schweizerischen Unternehmens beteiligen;
- in der Schweiz eine Tochtergesellschaft oder eine Filiale gründen;
- Kredite an die Tochtergesellschaft in der Schweiz gewähren.

Ein Problem bildet die hohe Volatilität der Direktinvestitionen. Die CREDIT SUISSE verwendet deshalb als Mass für die aktu-

elle Standortattraktivität einen Mittelwert über vier Jahre (1992–1995). In einem Vergleich mit ihren wichtigsten Handelspartnern Italien, Deutschland, Frankreich, Österreich, Niederlande, Grossbritannien, USA und Japan belegt die Schweiz nur den 5. Rang. An der Spitze stehen Grossbritannien und die Niederlande, am Schluss Deutschland und Japan (Plätze 8 und 9).

Eine gute Standortattraktivität fördert längerfristig das reale Wachstum einer Volkswirtschaft. Kurzfristig besteht jedoch kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen diesen beiden Grössen. Dies zeigt ein Vergleich zwischen der Schweiz und Deutschland: Obwohl die Schweiz im CREDIT SUISSE-Ranking besser abschneidet, lag die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des Schweizer BIP deut-

lich unter der deutschen (0,2 Prozent gegenüber 1,4 Prozent).

Auch die Wirtschaftsentwicklung kann Einfluss auf die Direktinvestitionen von ausländischen Investoren in der Schweiz haben. Ein Beispiel: 1993 schlugen in der Schweizer Zahlungsbilanz Desinvestitionen in der Höhe von 123 Millionen Franken zu Buche – vor allem wegen Kapitalrückflüssen nach Deutschland und Italien. Die negativen BIP-Wachstumsraten der Schweiz in den zwei vorangegangenen Jahren (1991: –0,8 Prozent; 1992: –0,1 Prozent), aber auch die Ablehnung des EWR-Beitritts vom Volk Ende 1992 hatten die Konjunkturerwartungen der Investoren getrübt.

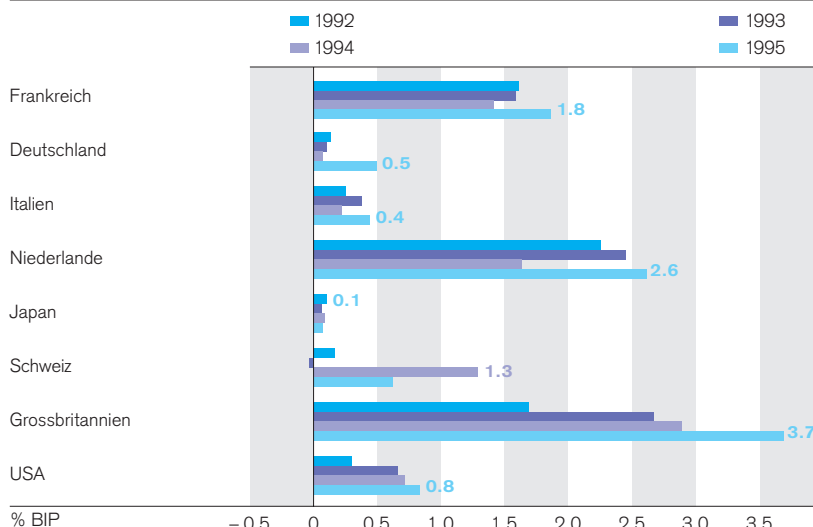
Exportserfolg: Ein anderer Indikator für die Messung der Wettbewerbsfähigkeit eines Landes ist der Exporterfolg seiner Unternehmen. Dabei kann man auf die Weltmarktanteile eines Landes abstellen – also auf die nominellen Exporte im Verhältnis zum Welthandel. Trotz starker Exportwirtschaft verfügt die Schweiz nur über einen geringen Weltmarktanteil. Seit den achtziger Jahren schwankt er relativ stabil um den Wert von 1,7 Prozent. Die Vereinigten Staaten und Deutschland hingegen verzeichnen zwar hohe Marktanteile, doch fallen diese ziemlich volatil aus.

Da die Grösse eines Landes das Niveau des Marktanteils in beträchtlichem Masse mitbestimmt, stützt sich der Indikator der CREDIT SUISSE auf die Veränderungen der Weltmarktanteile ab. Positive Indikatorwerte bedeuten eine Zunahme des Weltmarktanteils und widerspiegeln eine starke Exportfähigkeit eines Landes. Wegen der hohen Volatilität der Weltmarktanteile verwendet die CREDIT SUISSE für ihren Indikator einen Mittelwert über vier Jahre (1992–1996).

Der Exporterfolg der Schweizer Wirtschaft ist über die vergangenen Jahre gegenüber ihren acht wichtigsten Handelspartnern als positiv zu beurteilen. Trotz des substantiellen Markteintritts der Schwellenländer und der Erstarkung des realen Wechselkursindex sind die Marktanteils-

AUSLÄNDISCHE DIREKTINVESTITIONEN

CREDIT SUISSE



verluste während der langen Rezessionsperiode von 1991 bis 1996 geringfügig ausgefallen. Ein Hinweis darauf, dass die hiesige Exportwirtschaft auf der internationalen Ebene einigermaßen wettbewerbsfähig geblieben ist. Geringfügige Weltmarktanteilsverluste verzeichneten in dieser Periode auch andere Volkswirtschaften – darunter Italien, die Niederlande oder die USA. Zu den grossen Verlierern gehörten dagegen Deutschland und Japan; Länder also, die in der Vergangenheit immer wie-

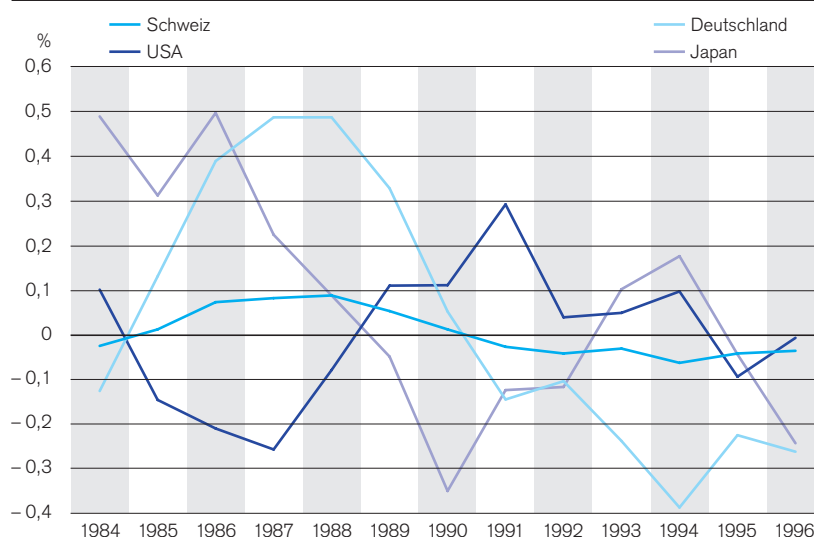
der Jahre mit überdurchschnittlichen Weltmarktanteilsgewinnen verzeichneten.

Die Beispiele Japan und Deutschland zeigen: Exporterfolge in der Vergangenheit sind kein Garant für eine wettbewerbsfähige Volkswirtschaft in der Zukunft. Will man die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Landes bestimmen, ist die Standortattraktivität der bessere Indikator.

DR. RAÚL GIMENO, TELEFON (01) 333 89 17
E-MAIL: RAOUL.GIMENO@CREDIT-SUISSE.CH

INDIKATOR FÜR EXPORTERFOLGE

CREDIT SUISSE

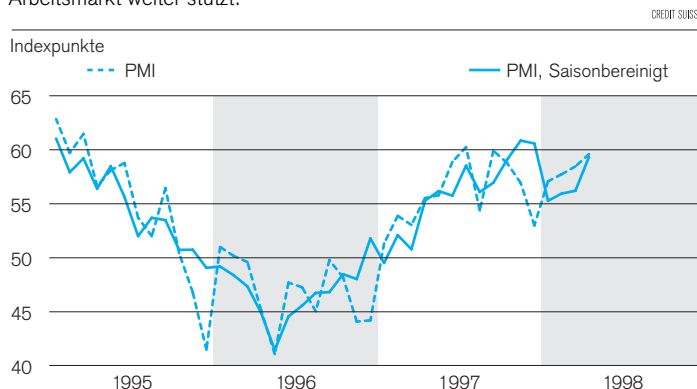


UNSERE PROGNOSEN ZUR KONJUNKTUR

DER AKTUELLE CHART

APRIL BRINGT KRÄFTIGE EXPANSION

Der saisonbereinigte Purchasing Managers' Index des SVME rückte im April um 3.2 Prozentpunkte vor. Beschleunigtes Produktionswachstum, zunehmende Vorproduktelager und eine kräftige Beschäftigungszunahme zeichnen dafür verantwortlich. Gesamtwirtschaftlich bleibt zu hoffen, dass diese Expansion den Arbeitsmarkt weiter stützt.



SCHWEIZER KONJUNKTURDATEN:

DETAILHANDEL DÄMPFT HOFFNUNGEN

Der private Konsum macht rund 60% des Schweizer Bruttoinlandsproduktes aus. Diese Hauptkomponente der Nachfrage trägt einen Grossteil der Hoffnungen auf einen nachhaltigen konjunkturellen Aufschwung. Die Detailhandelszahlen für März dämpfen diese Erwartungen. Da jedoch die verkaufstarken Tage vor Ostern fehlen, ist ein verlässlicher Vergleich erst mit den Aprilzahlen möglich.

	1997	2.98	3.98	4.98
Inflation	0.5	0.0	0.0	0.0
Waren	0.6	-0.1	0.1	0.0
Dienstleistungen	0.5	0.0	0.0	-0.1
Inland	0.5	0.2	0.2	0.1
Ausland	0.7	-0.7	-0.4	-0.4
Detailhandelsumsätze (real)	0.4	1.5	-3.1	-
Handelsbilanzsaldo (Mrd Fr.)*	2.0	0.3	0.2	-
Güterexporte (Mrd Fr.)	105.1	8.8	9.9	-
Güterimporte (Mrd Fr.)	103.1	8.5	9.7	-
Arbeitslosenquote	5.2	4.9	4.6	-
Deutschschweiz	4.5	4.1	3.9	-
Romandie	6.8	6.4	6.1	-
Tessin	7.8	8.6	7.5	-

* Ohne Edelmetalle, Edel- und Schmucksteine sowie Kunstgegenstände und Antiquitäten (= Total 1)

BIP-WACHSTUM:

TALFAHRT IN JAPAN

Japans Konjunktur zeigt Schwierigkeiten, sich zu erholen. Auch in den USA hat die Asienkrise den Export gebremst; trotzdem bleibt ihre Konjunktur noch robust. Die kerneuropäischen Wirtschaften sind auf Erholungskurs.

	Durchschnitt 1990/1996	1997	1998	1999
Schweiz	-0.1	0.7	1.4	1.2
Deutschland	2.5	2.3	2.3	2.2
Frankreich	1.4	2.4	2.7	2.5
Italien	1.2	1.5	2.5	2.7
Grossbritannien	1.3	3.3	2.6	2.0
USA	1.9	3.8	2.9	2.4
Japan	2.2	0.9	0.2	0.9

INFLATION:

STILLSTAND DER TEUERUNG

Die Industrieländer haben die Inflation unter Kontrolle. Billige Rohstoffe und starke Konkurrenz führen 1999 zu niedrigen Teuerungsraten. In der Schweiz könnte das Preisniveau in den nächsten Monaten fallen. Nur Grossbritannien befürchtet ein Ausbrechen der Inflation – wegen prekärem Arbeitsmarkt und starkem Privatkonsum.

	Durchschnitt 1990/1996	1997	1998	1999
Schweiz	2.8	0.5	0.0	0.8
Deutschland	3.1	1.8	1.6	1.8
Frankreich	2.4	1.2	1.2	1.4
Italien	5.0	1.7	2.1	2.2
Grossbritannien	4.1	2.8	2.8	2.5
USA	3.4	2.3	1.6	1.6
Japan	1.4	1.7	0.8	0.6

ARBEITSLOSENQUOTE:

FRANKREICH MACHT'S VOR

Die Arbeitslosenquote Frankreichs ist rückläufig. Darauf hofft auch die Regierung von Kanzler Kohl in Deutschland, was die Chancen einer Wiederwahl erhöhen würde. In den USA und England bleibt die Rate sehr tief. Wegen der Asienkrise bleiben die Tigerländer und Japan mit einer ungewohnt hohen Arbeitslosigkeit konfrontiert.

	Durchschnitt 1990/1996	1997	1998	1999
Schweiz	3.2	5.2	4.4	4.2
Deutschland	8.4	11.5	12.0	12.6
Frankreich	10.9	12.5	11.9	11.7
Italien	10.3	12.2	11.9	11.5
Grossbritannien	8.7	5.6	5.0	5.2
USA	4.7	4.9	4.8	4.9
Japan	2.6	3.4	3.6	3.6

REVOLUTION IM FINANZBEREICH HIN,
REPO-GESCHÄFTE HER –
FÜR SEBASTIAN EPP VOM ECONOMIC
RESEARCH DER CREDIT SUISSE
BLEIBT DIE LEKTÜRE DES BÖRSENTEILS
TÄGLICHES BROTT.



DIE KLEINE REVOLUTION IM SCHWEIZER GELDMARKT HEISST

REPO

DEN FRAGEN ZUM REPO-MARKT
STELLTE SICH SEBASTIAN EPP, CREDIT SUISSE
ECONOMIC RESEARCH

Repo-Märkte weisen gegenüber klassischen Geldmarktgeschäften wichtige Vorteile auf. Sie haben sich deshalb in einigen Ländern schnell etabliert. Ende April 1998 hat auch die Schweiz das Repo-Geschäft eingeführt. Der Finanzplatz Schweiz festigt dadurch seine Wettbewerbsposition.

BULLETIN Was ist ein Repo-Geschäft?

SEBASTIAN EPP Das Wort «Repo» stammt vom englischen «Repurchase Agreement», was so viel wie Rückkaufsvereinbarung heisst. Im Deutschen ist der Repo auch als Wertpapierpensionsgeschäft bekannt. Ein Repo ist ein wertschriftengesichertes Darlehen, bei dem ein Darlehensgeber Geld zur Verfügung stellt und dafür Wert-

schriften als Sicherheit sowie den Repo-Zins vom Darlehensnehmer erhält. Beim Vertragsabschluss werden die Geldsumme, die Anzahl und Art der zu hinterlegenden Wertschriften, der Rückkaufstermin sowie der Repo-Zins abgemacht. Zum Erfüllungszeitpunkt wird der Nominalbetrag wieder ausgetauscht – inklusive aufgelaufener Zinsen und der Wertschriften.

b. Wie sieht der Zeitplan für die Einführung des Repo-Geschäftes in der Schweiz aus?

S.E. Am 20. April begann die sogenannte «Repo-Light»-Version, eine Testphase mit eingeschränktem Teilnehmerkreis. Dabei sollen die Systeme getestet und die

Nachfrage abgeschätzt werden. Erste Eindrücke zeigen, dass die Nachfrage in den Erwartungen liegt. Während dieser Phase wird es nur einen Telefonhandel geben, bei dem die Banken jeweils morgens die Schweizer Nationalbank (SNB) anrufen und ihre Liquiditätsbedürfnisse bekanntgeben. Die SNB lässt im Gegenzug verlauten, wieviel Liquidität sie zu welchem Zinssatz bereit ist, abzuziehen oder in den Markt zu geben. Ab dem 27. September, wenn die Vollversion zum Einsatz kommt, werden Repo-Geschäfte neben dem individuellen Telefonhandel auch über das elektronische Handelssystem der Schweizer Börse abgewickelt. In einer späteren Phase sind sogar Fremdwährungsrepos vorgesehen. Im

Gegensatz zu Deutschland ist jedoch zurzeit kein offizieller Reposatz geplant.

B. Im Ausland gibt es schon seit langer Zeit Repo-Märkte, in den USA zum Beispiel seit 1913. Wieso kommt die Schweiz erst jetzt mit dieser Neuerung?

S.E. Bis anhin hat der Gesetzgeber Repo-Geschäfte als separaten Kauf und Verkauf von Wertschriften interpretiert, womit dieses Geschäft der Stempelsteuer unterlag und deshalb nicht konkurrenzfähig war. Seit Anfang 1997 gelten Repos als gedeckte Darlehen. Der Darlehensnehmer behält die Nutzung an seinen hinterlegten Wertschriften. Deshalb erhält er weiterhin Zins- oder Dividendenzahlungen.

B. Was sind die Vorteile von Repo-Geschäften?

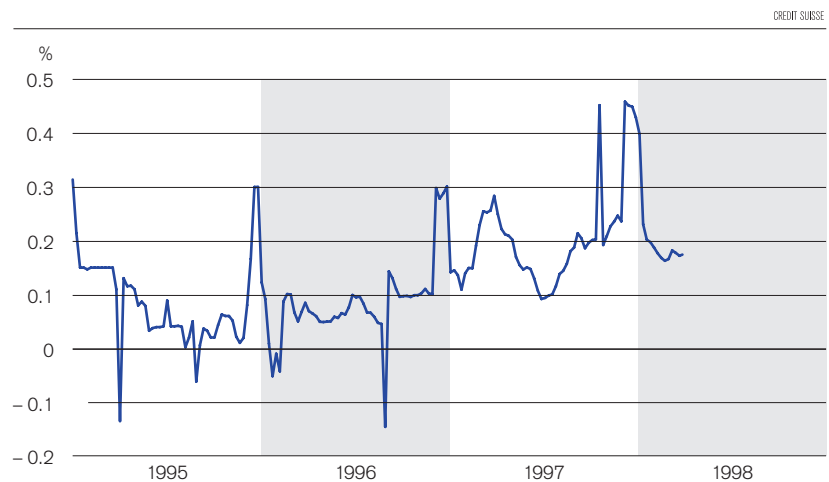
S.E. Es gibt Vorteile sowohl für die SNB als auch für Geschäftsbanken, Versicherungen, Pensionskassen und Unternehmen. Durch die Wertschriftendeckung reduziert sich im Vergleich zu einem ungesicherten Geldmarktgeschäft für alle das Risiko. Dadurch wird der Repo-Zinssatz etwas günstiger sein als ein normaler Geldmarktsatz (siehe Grafik). Repos ermöglichen der SNB, wenig liquide Geldmarktbuchforderungen (GMBF) des Bundes abzulösen. Durch die relativ kleine Kontraktgrösse von 1 Million Franken wird sich zudem die Zahl der Gegenparteien und die Marktliquidität für die SNB erhöhen.

B. Und für die anderen?

S.E. Für die übrigen Teilnehmer ist neben der Deckung des Darlehens der automatische Wertausgleich der Deckung relevant. Sollten die Kurse der Wertpapiere während der Ausleihdauer fallen, ist nicht mehr die gesamte Summe gedeckt. Deswegen muss der Darlehensnehmer täglich Wertschriften oder Geld im Umfang des Wertverlustes einzahlen. In der Vollversion wird dies automatisch geschehen. Und last but not least: Bei einem Repo-Geschäft besteht für den Darlehensgeber keine Not-

SO BEWEGTE SICH DER REPO-SATZ IN DEUTSCHLAND

DIFFERENZ IN PROZENTEN ZWISCHEN GELDMARKT UND REPO-SATZ FÜR EINMONATSGELD



wendigkeit mehr, das Darlehen mit Eigenmitteln zu unterlegen. Somit können diese effizienter eingesetzt werden. Das bringt einen zusätzlichen Kostenvorteil.

B. Wurde der Repo-Markt wegen der Fusion der UBS und SBC eingeführt?

S.E. Nein. Die Vorbereitungsarbeiten zum Repo-Markt waren schon vor der Fusion im Gange. Schon vor dem Zusammenschluss war der Schweizer Geldmarkt sehr eng, denn es hat nicht viele Marktteilnehmer gegeben. Somit war es einem einzelnen grossen Teilnehmer möglich, die Zinsen zu beeinflussen. Mit der Fusion ist aus zwei Teilnehmern einer geworden. Natürlich wird der Repo-Markt diese Problematik entschärfen – durch seine grössere Liquidität und seinen weiteren Teilnehmerkreis.

B. Gibt es verschiedene Repo-Geschäfte?

S.E. Es gibt Repos für unterschiedliche Laufzeiten, normalerweise die am Geldmarkt üblichen, welche von einem Tag bis 12 Monaten reichen. Das grösste Volumen ist dabei auf die kürzeren Laufzeiten konzentriert. Zudem wird es mit der Vollversion standardisierte Repos geben, welche an der Börse gehandelt werden. Und weiterhin können individuell Repo-Geschäfte im

bilateralen Verkehr abgeschlossen werden.

B. Dürfen auch Optionen zur Absicherung eines Repo verwendet werden?

S.E. Nein, auf keinen Fall! Die SNB stellt sehr hohe Anforderungen an die Wertschriften, welche sie im SNB-Korb als «repofähig» definiert. Knapp 60 Prozent dieses SNB-Korbes sind schweizerische Obligationen, der Rest sind ausländische, auf Franken lautende Titel. Jeder Titel muss ein Emissionsvolumen von mindestens 100 Millionen Franken und ein Mindestrating von A gemäss «Standard and Poors» aufweisen. Im Repo-Handel der anderen Teilnehmer kann ein anderer Korb definiert werden, dessen Titel aber auch Mindestanforderungen erfüllen müssen.

B. Verändern Repo-Geschäfte die Geldpolitik der Schweizer Nationalbank?

S.E. Kaum. Die SNB hat zwar ein zusätzliches und flexibles Steuerungsinstrument bekommen. Doch wird sie dieses «nur» zur besseren Umsetzung ihrer bekannten geldpolitischen Linie verwenden. Somit kann auch in Zukunft davon ausgegangen werden, dass die SNB ihren Auftrag gemäss Verfassung erfüllen wird.

SEBASTIAN EPP, TELEFON (01) 333 66 93

E-MAIL: SEBASTIAN.EPP@CREDIT-SUISSE.CH

UNSERE PROGNOSEN ZU DEN FINANZMÄRKTEN

GELDMARKT:

VERSCHÄRFUNG BLEIBT AUS

Trotz angespanntem Arbeitsmarkt haben die Asienkrise und die niedrige Inflation die Federal Reserve dazu motiviert, die Zinsen nicht zu verändern. In Europa bleibt die Belebung der Konjunktur zu schwach, um die Zinsschraube anzuziehen. Auch die Nationalbank wird in nächster Zeit nicht von ihrer Geldpolitik abweichen.

CREDIT SUISSE

	Ende 97	4.98	Prognosen	
			3 Mte.	12 Mte.
Schweiz	1.50	1.38	1.6	2.0
Deutschland	3.65	3.63	3.6	3.6
Frankreich	3.69	3.59	3.6	3.6
Italien	5.95	5.11	4.4	3.6
Grossbritannien	7.69	7.50	7.5	7.2
USA	5.81	5.69	5.7	5.6
Japan	0.77	0.65	0.5	0.6

OBLIGATIONENMARKT:

ZINSEN SIND GESTIEGEN

Mit der Abkühlung der Asienkrise und den guten Wirtschaftsindikatoren in Europa sind die Zinsen Ende April etwas gestiegen. In der Schweiz erlitten die Staatsanleihen Verluste. Gutes Potential zeigen noch die englischen Gilts, die von einer Abkühlung der Wirtschaft und einer fallenden Staatsverschuldung profitieren werden.

CREDIT SUISSE

	Ende 97	4.98	Prognosen	
			3 Mte.	12 Mte.
Schweiz	3.29	3.15	3.2	3.3
Deutschland	5.35	4.94	5.0	5.3
Frankreich	5.34	5.00	5.0	5.3
Italien	5.65	5.18	5.2	5.4
Grossbritannien	6.29	5.85	5.8	5.8
USA	5.74	5.72	5.5	5.5
Japan	1.94	1.82	1.8	2.0

WECHSELKURSE:

FRANKEN VERLIERT AN KRAFT

Das Ende der Irak-Krise, die Beruhigung in Asien und der EWU-Optimismus führten dazu, dass der Franken an Wert eingebüsst hat. Wir rechnen mit einem weiteren geringfügigen Rückgang. Der japanische Yen verharrt wegen der prekären Wirtschaftslage auf tiefem Niveau. Das Pfund könnte in nächster Zeit an Wert einbüßen.

CREDIT SUISSE

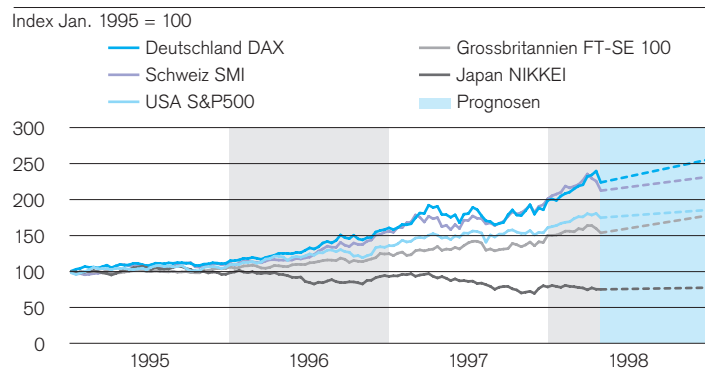
	Ende 97	4.98	Prognosen	
			3 Mte.	12 Mte.
Fr./DM	81.30	82.80	84.00	85.00
Fr./fFr.	24.40	24.70	25.00	25.30
Fr./Lit.	0.83	0.84	0.85	0.86
Fr./£	2.40	2.48	2.48	2.47
Fr./US-\$	1.46	1.49	1.51	1.58
Fr./Yen	1.12	1.16	1.12	1.17
Gold \$/Unze	369	313	290	280
Gold Fr./kg	13 525	14 990	14 097	14 223

INTERNATIONALE BÖRSEN:

KONSOLIDIERUNG IM APRIL

Das günstige Zinsumfeld und die Beruhigung der Asien-Krise haben seit Anfang Jahr die internationalen Aktienmärkte gestützt. Als die Zinsen im April zu steigen begannen, gerieten die Aktienmärkte in eine Konsolidierungsphase. Da das Börsenumfeld jedoch weiterhin positiv bleibt und die Zinsen nur moderat stiegen, sind die Aktienmärkte seit Anfang Mai wieder kräftig gestiegen.

CREDIT SUISSE



SCHWEIZER BÖRSE:

GEWINNE ZEIGEN NACH OBEN

Seit Anfang 1998 lagen besonders der Nahrungsmittel- und der Maschinen-sektor im Rampenlicht. Hingegen arbeiteten die Chemie- und Pharmasegmente unterdurchschnittlich. Wir rechnen damit, dass die Gewinnerwartungen für 1998 und 1999 dank den Unternehmensrestrukturierungen, den Firmenzusammenschlüssen und der erwarteten Entwertung des Schweizerfrankens gegenüber der Deutschen Mark nach oben revidiert werden.

CREDIT SUISSE

	Ende 1997	4.98	KGV 1998	Gewinnwachstum		Div. rendite 1998	Prog. 12 Mte.
				1998	1999		
SPI Gesamt	3898	4789	24.1	10.2	21.8	1.22	
Industrie	5361	6342	26.3	17.2	12.2	0.95	
Maschinen	2048	2782	15.0	20.3	15.2	1.92	••
Chemie	10 474	11 483	31.0	17.5	13.0	0.72	••
Bau	2069	2703	15.0	20.6	9.2	1.47	•
Dienstleistungen	2661	3470	21.6	1.0	36.2	1.71	
Banken	2964	3952	20.6	-5.4	48.0	1.99	•••
Versicherungen	4367	5568	22.0	18.1	13.7	1.16	•••
Detailhandel	800	1043	20.7	36.3	31.2	1.52	••

Gegenüber dem Sektor

- unterdurchschnittliche Performance
- Marktpformance
- überdurchschnittliche Performance

DIE CREDIT SUISSE BESCHRITT IM LETZTEN JAHR NEUE WEGE. ALS ERSTE SCHWEIZER BANK FÜHRTE SIE DAS INTERNET BANKING EIN. FÜR EINEN ERSTKLASSIGEN AUFTRITT DER BANK IM NEUEN MEDIUM SORGT DAS TEAM UM DIE GESTALTER CLAUDIO MANDIRATTA, RALPH STÄHLI UND ANNEMARIE GLASER (VON LINKS).

AUF DEM WEG ZU

Lange Zeit fristete das Retail Banking ein Mauerblümchendasein. In den Augen vieler Banker galt das Kleinkundengeschäft nicht eben als spannend. Wer etwas auf sich hielt, versuchte sein Glück anderswo – im Private Banking etwa, oder noch lieber im Investment Banking. Doch diese Zeiten sind vorbei. Die technologischen Veränderungen haben die Branche von Grund auf umgepflügt. Am augenfälligsten zeigt sich dieser Wandel bei den Vertriebskanälen: Praktisch sämtliche Bankgeschäfte kann der Kunde heutzutage bequem von zu Hause aus erledigen – ein Griff zum Telefon genügt. Und vor einem Jahr hat das Internet dem Schweizer Retail Banking einen weiteren Modernisierungsschub versetzt.

Bewegung ins Retailgeschäft brachte auch die Deregulierung. Immer grösser wird die Zahl von neuartigen Wettbewerbern, die sich im Kleinkundengeschäft tummeln. In der privaten Vorsorge machen die Versicherungen schon seit geraumer Zeit den Banken Konkurrenz. Dasselbe gilt für die Kreditkartengesellschaften im bargeldlosen Zahlungsverkehr – oder für die PTT im praktisch gesamten Retailgeschäft. Neu hinzugekommen sind die Automobil- und die Detailhändler – sie haben vor allem das Leasinggeschäft im Visier. Oder die Direktbanken, welche die ganze Palette an

Retailprodukten ganz ohne physische Präsenz vertreiben. Die atemberaubende Ausdehnung des Internets wird es schliesslich auch für Computergiganten wie Microsoft interessant machen, sich als Intermediäre zwischen Kunden und Banken zu schalten.

Für die traditionellen Retailbanken bleiben diese Umwälzungen nicht ohne Folgen: Im bereits übersättigten Markt wird es noch enger. Viele Produkte fahren kaum noch Renditen ein. Die meisten Banken haben deshalb rigorose Massnahmen zur Kostensenkung eingeleitet. Allein zwischen 1990 und 1996 verschwanden in der ganzen Schweiz 712 Niederlassungen von der Bildfläche. Aber auch interne Abläufe wurden gestrafft.

Aufbruch zu neuen Ufern

Die CREDIT SUISSE hat den grössten Teil dieser Restrukturierungen abgeschlossen. Die Zeit ist gekommen, den Blick nach vorne zu richten. Und falsche Bescheidenheit wollen sich die Verantwortlichen dabei nicht vorwerfen lassen. Denn das Ziel, das sie sich gesetzt haben, lautet schlicht: Aufstieg zur «World-Class Retail Bank». Hans-Ueli Keller, Leiter Kundenstamm- und Produktmanagement der CREDIT SUISSE, sieht darin weniger ein Ziel als vielmehr eine Bedingung für das Bestehen auf dem Markt. «In Zukunft werden vermehrt aus-

ländische Konkurrenten in unseren Heimmarkt drängen – Retailbanken also, die zumindest in Teilbereichen zur Weltklasse gehören. Mit diesen Konkurrenten werden wir uns messen müssen.»

Doch, was ist gemeint mit «World-Class»? Hans-Ueli Keller: «Eine Retail Bank mit dem Anspruch auf Weltklasse muss sämtliche Finanzierungsbedürfnisse ihrer Kunden abdecken können, und zwar so günstig, flexibel und kompetent wie nur möglich.» Weltklasse muss sich aber auch in der Rendite niederschlagen, denn der Wettbewerb um knappes Eigenkapital auf den internationalen Kapitalmärkten ist gross. Dessen ist sich die CREDIT SUISSE bewusst. Für das Jahr 2000 hat sie sich eine Eigenkapitalrendite von 12 Prozent zum Ziel gesetzt. «Verglichen mit gewissen angelsächsischen Retailbanken eine bescheidene Zahl, erreichen diese doch Renditen von über 20 Prozent – ja teilweise sogar von über 30 Prozent», meint Ulrich Körner, Finanzchef der CREDIT SUISSE. «Allerdings vernachlässigen internationale Renditevergleiche strukturelle Faktoren wie die Zinsmargen oder konjunkturbedingte Einbrüche im Kreditmarkt. Gerade solche Faktoren waren aber zu einem guten Teil verantwortlich für die bisher ungenügende Performance im Schweizer Retailgeschäft», führt Körner weiter aus. «Legt

VON ANDREAS THOMANN, REDAKTION BULLETIN

DIE CREDIT SUISSE HAT SICH EIN EHRGEIZIGES ZIEL GESETZT: BIS INS JAHR 2000 WILL SIE IN DIE LIGA DER WELTBESTEN RETAILBANKEN AUFSTEIGEN.

«WORLD-CLASS»

man die amerikanischen Zinskonditionen zugrunde, so hätte die CREDIT SUISSE im letzten Jahr statt eines Verlusts eine Eigenkapitalrendite von deutlich über 25 Prozent eingefahren.»

Ein Indiz dafür, dass man so weit weg von den Weltbesten gar nicht ist. Dennoch will die Bank noch einiges unternehmen, um sich das Prädikat «Weltklasse» zu verdienen. Im Vordergrund stehen folgende Punkte:

PRODUKTEPALETTE: Vom Prinzip der Universalbank will man bei der CREDIT SUISSE nicht abkehren, versichert Hans-Ueli Keller. Im Gegenteil. «Wir werden in Zukunft noch mehr Wert auf ein umfas-

«RETAIL BANKING»

Mit «Retail Banking» bezeichnet man das Individual- und Firmenkundengeschäft der Banken – im Gegensatz zum «Wholesale Banking», dem Grosskundengeschäft (Private Banking, Asset Management, Investment Banking). Individualkunden sind Private, deren Anlagevolumen einen Maximalbetrag nicht übersteigt (500 000 Franken bei der CREDIT SUISSE). Bei den Firmenkunden handelt es sich um kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Das Angebot einer Retailbank deckt die ganze Bandbreite finanzieller Bedürfnisse ab – vom Zahlungsverkehr über das Sparen und Anlegen bis hin zur Finanzierung. Weil die Kundschaft einer Retailbank sehr gross ist – die grosse Mehrheit der Bankkunden sind Retailkunden –, ist das Retail Banking ein Massengeschäft. Die Produkte weisen deshalb einen hohen Grad an Standardisierung auf. Die Kunst besteht darin, diese Massengüter auf die sehr unterschiedlichen Bedürfnisse der anspruchsvollen Kundschaft abzustimmen.

sendes Angebot legen.» Der St. Galler Professor und Bankenspezialist Beat Bernet sieht einen weiteren Schlüssel zum Erfolg im sogenannten Legoprinzip: «Der Kunde soll in der Lage sein, sich aus dem bestehenden Angebot ein massgeschneidertes Paket zusammenzustellen. Die Retailprodukte müssen daher möglichst verständlich sein und einen hohen Grad an Standardisierung aufweisen.»

ALLFINANZ: Mit der Übernahme der Winterthur im Juni des vergangenen Jahres hat die CREDIT SUISSE GROUP ihre Allfinanzstrategie konsequent zu Ende gedacht. Fortan wird sie Bank- und Versicherungsleistungen unter einem Dach und aus einer Hand anbieten können. Eine goldrichtige Strategie, glaubt Beat Bernet: «In den nächsten fünf bis zehn Jahren wird die soziale Sicherheit zum dominanten Thema in der öffentlichen Diskussion aufsteigen. Ein Unternehmen, das im Bereich der Vorsorge mit geeigneten Produktbündeln aufwartet, kann folglich mit einer grossen Ertragssteigerung rechnen.» Doch auch im Nicht-Vorsorgebereich besteht ein Ertragspotential. So wird die CREDIT SUISSE demnächst ein Paket für Wohneigentümer lancieren, welches sowohl die Seite der Finanzierung als auch der Risikovermeidung abdeckt.

Für den CREDIT SUISSE-Finanzchef Ulrich Körner ebenfalls interessant sind die Möglichkeiten zur Kosteneinsparung: «Durch gemeinsame Nutzung der Vertriebskanäle ergeben sich beträchtliche Synergien. Das gleiche gilt im Bereich der Logistik. Das Resultat sind steigende Skalenerträge, also ein kleinerer Anteil an Fixkosten für jede Produkteinheit.»

VERTRIEBSKANÄLE: Mit der Multichannel-Strategie strebt die CREDIT SUISSE einen optimalen Mix zwischen den Distributionskanälen an. «Optimal bedeutet: auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet», präzisiert Bruno Bonati, Verantwortlicher für Informationstechnologie (IT) der CREDIT SUISSE. «Routinetätigkeiten wie den Zahlungsverkehr müssen wir vermehrt von den

kostenintensiven Filialen zu den elektronischen Vertriebskanälen wie Telefon oder Internet verlagern. Damit schaffen wir die Grundlage, um die Filialen in hochwertige Beratungs- und Verkaufszentren umzuwandeln.» Ein hohes Mass an Erfindungsgeist ist bei den neuen Vertriebskanälen gefordert. Bonati: «Insbesondere im DIRECT NET, dem Internet Banking der CREDIT SUISSE, müssen wir versuchen, unsere Leaderposition innerhalb der Schweiz zu verteidigen.»

MARKETING/VERKAUF: Im gesättigten Schweizer Retailmarkt ist es kaum mehr möglich, neue Kunden zu gewinnen. Die Banken müssen deshalb alles daran setzen, die bestehende Kundenbasis besser auszuschöpfen. «Loyalty Based Management» heisst das Schlagwort. Bei diesem Verfahren wird mittels Einsatz modernster Informationstechnologie eine Fülle von Daten über das Kundenverhalten gesammelt und ausgewertet. Ziel ist eine exakte Kenntnis der Kundenbedürfnisse. Im Endeffekt sollte die Bank in der Lage sein, ein Dienstleistungspaket auf einen einzigen Kunden zurechtzuschneiden. «Die Informationstechnologie wird auch im Marketing zu einem kritischen Erfolgsfaktor», ist Bruno Bonati überzeugt.

PREISPOLITIK: Zu einer erfolgreichen Verkaufsstrategie gehört auch ein durchdachtes Pricing. Ulrich Körner ortet vor allem bei Produkten mit ungenügender Rentabilität einen Handlungsbedarf. «Die Preise sollten in einem vernünftigen Verhältnis zu den Kosten und Risiken stehen. Das risk-adjusted oder risikoangepasste Pricing im Kreditgeschäft stellt einen ersten Schritt in diese Richtung dar.»

WERBUNG/KOMMUNIKATION: Die zunehmende Standardisierung im Retailsektor führt dazu, dass sich die Basisprodukte der einzelnen Anbieter kaum mehr unterscheiden. Die Banken werden es deshalb zusehends schwerer haben, die Kunden längerfristig an sich zu binden. «Eine qualitativ hochstehende Produktpalette allein wird nicht mehr genügen», meint

VIER WORLD-CLASS-BANKEN (Banken mit starker Retailorientierung)**CITICORP (New York, USA)**

Globale Retailbank mit zirka 50 Millionen Kunden in 56 Ländern. Weltweiter Leader im Kreditkartengeschäft. Nach der Fusion mit Travelers (April 1998) zum weltweit grössten Finanzkonzern aufgestiegen. Stärken: Einzige Retailbank mit einer globalen Strategie; Aufbau eines globalen Markennamens (Vorbild: Coca Cola). Return on Equity (ROE) 1997: 19 Prozent.

WELLS FARGO (San Francisco, USA)

Grösste kalifornische Bank, mit starker Verankerung im amerikanischen Westen. Stärken: Kundenorientierung; Pionier im Bereich der elektronischen Distributionskanäle (Telefon, Automaten, Internet) und im In-Store-Banking (Banking in Supermärkten). ROE 1997: 34 Prozent.

LLOYDS ISB (London, GB)

Retailbank mit starker Verwurzelung im Heimmarkt. Ist innert weniger Jahre vom Schwarzen Schaf zur profitabelsten der vier Grossbanken Grossbritanniens aufgestiegen. Stärken: Erfolgreiches Kostenmanagement; Fokussierung auf das Retailgeschäft. ROE 1997: 41 Prozent.

ING GROUP (Amsterdam, NL)

Global tätiger Allfinanzkonzern. Hervorgegangen aus der Fusion der NMB-Postbank mit dem Versicherungskonzern Nationale Nederlanden (1991). Stärken: Pionier im Allfinanzbereich; klare Europa-Strategie; sehr erfolgreiche Retailabteilung in Form der Postbank, einer High-Tech-Bank mit Schwerpunkt Electronic Banking. ROE 1996: 14 Prozent.

Bankenspezialist Beat Bernet. «Die Kundenbindung wird vermehrt auf einer emotionalen Ebene geschehen müssen. Die Verpackung eines Produkts oder eines Produktpakets, genauso wie das Image der Bank, werden somit ein grösseres Gewicht erhalten.»

RECHNUNGSWESEN: Die Entscheidungen der Unternehmensführung sind nur so gut, wie die Informationen, die ihnen zugrunde liegen. Ein Unternehmen ist deshalb auf grösstmögliche Transparenz angewiesen. «Aufgabe des Rechnungswesens und des Controllings ist es, diese Transparenz zu

schaffen», definiert Ulrich Körner sein Tätigkeitsgebiet. «Klare Zielvorgaben und entsprechende Abweichungsanalysen bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Verkaufsstrategie. Dazu benötigen wir für jedes Kundensegment, jedes Produkt und jeden Vertriebskanal genaue Zahlen über Kosten und Erlöse.» Körner verweist auf die jüngsten Anstrengungen der CREDIT SUISSE: «Mit dem neu entwickelten Verkaufsreporting werden wir die Verkaufsziele und Verkaufsleistungen pro Organisationseinheit bis auf Stufe des einzelnen Mitarbeiters messen können.»



«SICH SCHNELLER ZU TRANSFORMIEREN,
ALS DIES DIE UMWELT TUT, WIRD IM
RETAIL BANKING ZUM ÜBERLEBENSFAKTOR.»

ORGANISATION/LOGISTIK: Weltklasse manifestiert sich auch in der Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens, meint Ulrich Körner. «Sich schneller zu transformieren, als dies die Umwelt tut, wird im Retail Banking zum Überlebensfaktor.» Vor allem angelsächsische Retailer hätten diese Lektion verinnerlicht: «Branchenleader wie Wells Fargo, Citicorp oder Lloyds TSB haben eine eigentliche Projektkultur entwickelt, welche rasche und konsequente Veränderungen zum «business as usual» werden lassen.» Auch die CREDIT SUISSE ist in den letzten anderthalb Jahren nicht an Ort getreten. Seit der Neuausrichtung Anfang 1997 hat sie ihre inneren Strukturen laufend gestrafft und klarer auf die Kunden ausgerichtet. «Die Konkurrenz», so Körner, «muss diesen Weg erst noch zurücklegen.»

Bleibt noch die Frage, ob der Weg zu Weltklasse ins Ausland führt. Oder anders formuliert: Ist «World-Class» ein Synonym für «Worldwide»? Gründe dafür gäbe es genug, meint der St. Galler Professor Beat Bernet. «Die wachsende Bedeutung der IT treibt die Fixkosten laufend nach oben. Darunter leidet die Rentabilität. Also muss das Unternehmen die Umsätze weiter steigern.» Was nicht so einfach ist, denn: «Im gesättigten Heimmarkt der Schweiz ist nicht mehr viel zu holen. Bleibt die Expansion ins Ausland als einziger Ausweg.» Bernet empfiehlt den Grossbanken eine gesamteuropäische Strategie. Die Zeiten dafür seien noch nie so günstig gewesen wie jetzt: «Das Internet hat die Kosten für einen Markteintritt beträchtlich verkleinert. Und der Euro wird die Barrieren zusätzlich herabsetzen.»

Interessante Aussichten für die CREDIT SUISSE. Wie auch immer sie sich entscheidet, eines steht schon jetzt fest: Für Spannung im Retail Banking ist weiterhin gesorgt.

DER WEG ZUM
KREDIT FÜHRT ÜBER
VIELE ETAPPEN.
ENTSCHEIDEND
FÜR EINEN
ERFOLGREICHEN
ABSCHLUSS SIND
GEGENSEITIGES
VERTRAUEN UND
TRANSPARENZ.

UNTERNEHMEN AUF DEM PRÜFSTAND

VON EDWIN WARTENWEILER,
ZENTRALES KREDITMANAGEMENT,
CREDIT SUISSE

DIE BANKEN TEILEN KREDITE
NEUERDINGS IN RISIKOKLASSEN EIN.

Grossunternehmen mit börsenkotierten Aktien oder Obligationen sind es gewohnt, dass man ihre Bonität prüft. Die Analyse geschieht durch Ratingagenturen wie Moody's oder Standard & Poors, welche die Resultate mit Buchstaben und Zahlen (AAA oder B1) ausdrücken. Der Anleger erkennt so, ob es sich bei einem Wertpapier um eine sehr sichere oder eher spekulative Anlage handelt. Er wird sein Geld in Unternehmen mit einem schlechteren Rating nur investieren, wenn ihm ein höherer Zins geboten wird. Analog haben

nun auch die Banken damit begonnen, Kredite an kleine und mittlere Unternehmen in Risikoklassen einzuteilen und mit einem Rating zu versehen. Die Zahl und Definition der verwendeten Risikoklassen unterscheidet sich von Institut zu Institut.

Das Rating der CREDIT SUISSE

Die CREDIT SUISSE teilt jeden Kredit in eine von acht Risikoklassen ein (siehe Kasten). In jeder Risikoklasse sind die Kredite mit einem vergleichbar hohen Risiko zusammengefasst. Dank diesem

System ist es möglich, aufgrund der statistisch ermittelten Zins- und Kreditverluste der einzelnen Risikoklassen differenzierte Risikokostenzuschläge bei den Kreditzinsen zu berechnen. Daneben hat das Risikoklassensystem auch die Funktion, die Bonität des gesamten Kreditportfolios der Bank zu ermitteln.

Die Zuteilung eines Kredites in eine Risikoklasse hängt von der Bonität des Kreditnehmers und allfälligen Sicherheiten ab. Sie wird aufgrund der individuellen Kreditanalyse vorgenommen. Periodisch überprüft die Bank, ob die Risikoklassenzuteilung noch stimmt.

Die Analyse muss stimmen

Ein Kreditgeschäft umfasst immer Risiken für den Kapitalgeber. Dies gehört zum normalen Geschäft der Banken. Risiken sollten aber bewusst eingegangen werden.

Die Kreditanalyse dient dazu, ein Unternehmen möglichst gut zu verstehen, seine Risiken zu erkennen und zu bewerten.

Grundlage für die Kreditanalyse bilden die vom Kunden eingereichten Unterlagen sowie die Informationen und Eindrücke aus dem Kundengespräch und einer allfälligen Betriebsbesichtigung. Je nach Bedürfnis holt die Bank weitere Informationen ein – beispielsweise Betriebsauskünfte.

Die Analyse einer Unternehmung umfasst eine Vielzahl weicher und harter Faktoren. Von besonderer Bedeutung sind die Seriosität des Kreditnehmers, die Fähigkeit des Managements, die Attraktivität der Produkte und Dienstleistungen, die Zukunftsaussichten sowie die Ertragskraft und Substanz der Firma. Daneben berücksichtigt die Bank auch den Zustand und die Entwicklungsaussichten der Branche. Eine Rolle spielt schliesslich auch der

Kreditzweck, genauso wie das Vorhandensein von Sicherheiten.

Aufgrund der Kreditanalyse entscheidet die Bank, ob sie den Kredit gewähren kann, ob sie allfällige Auflagen mit der Kreditgewährung verknüpft und welcher Risikoklasse sie den Kredit zuteilt.

Die CS spielt mit offenen Karten

Die CREDIT SUISSE teilt dem Kreditnehmer neuerdings das Rating seiner Kredite mit und zeigt ihm, mit welchen Massnahmen er eine Verbesserung erreichen kann. Damit weiss der Unternehmer, wie die Bank seinen Betrieb beurteilt. Gleichzeitig hat er aber auch die Gelegenheit, seiner Meinung nach falsche Eindrücke zu korrigieren.

Von unseren Kreditnehmern wird Offenheit und Ehrlichkeit erwartet. Die CREDIT SUISSE ist bereit, ihren Geschäftspartnern dasselbe zu bieten.

Risikoklassenbeschreibung

	Risikoklassen CREDIT SUISSE	Vergleichbares Rating Moody's	Beschreibung
Geringes Risiko	R1	Aaa	Kurz- und mittelfristig äusserst stabil; langfristig sehr stabil; zahlungsfähig auch bei schwersten ungünstigen Entwicklungen.
	R2	Aa1 Aa2 Aa3	Kurz- und mittelfristig sehr stabil; langfristig stabil; Rückzahlungsquellen auch bei anhaltend ungünstigen Entwicklungen genügend.
	R3	A1 A2 A3	Kurz- und mittelfristig auch bei grösseren Schwierigkeiten zahlungsfähig; langfristig können kleine ungünstige Entwicklungen aufgefangen werden.
Mittleres Risiko	R4	Baa1 Baa2 Baa3	Kurzfristig sehr stabil, innert eines Jahres sind kreditgefährdende Änderungen nicht zu erwarten; mittelfristig genügend Substanz, um überleben zu können; langfristige Entwicklung noch unsicher.
	R5	Ba1 Ba2 Ba3	Kurzfristig stabil, innert eines Jahres sind kreditgefährdende Änderungen nicht zu erwarten; mittelfristig können nur kleine ungünstige Entwicklungen aufgefangen werden.
Hohes Risiko	R6	B1 B2 B3	Weitere ungünstige Entwicklungen können bereits innert Monaten zu Kreditverlusten führen.
	R7	Caa Ca C	Kreditverluste (Kapital und/oder Zinsen) sind mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten.
	R8		Kreditverluste (Kapital und/oder Zinsen) müssen angenommen werden, d.h., es besteht Rückstellungsbedarf; weitere ungünstige Entwicklungen führen direkt zum Kreditverlust.

kurzfristig: weniger als 1 Jahr / mittelfristig: 1 bis 5 Jahre / langfristig: 5 bis 10 Jahre

Eine ausführliche Beschreibung der Kreditbeurteilungskriterien und weitere nützliche Informationen finden Sie in der neuen Broschüre «Kredite für kleine und mittlere Unternehmen – von der Anfrage bis zur Rückzahlung». Fragen Sie Ihren Kundenberater oder bestellen Sie mit dem beiliegenden Talon.



DIE CREDIT SUISSE-TOURISMUSUMFRAGE ZEIGT: WÜRD E GELD KEINE ROLLE SPIELEN, HIESSE FÜR VIELE SCHWEIZERINNEN UND SCHWEIZER DAS MOTTO «KOFFER PACKEN – UND AB NACH AMERIKA».

VON CHRISTIAN PFISTER, REDAKTION BULLETIN

«Der kürzeste Weg zu sich selbst führt rund um die Welt», notierte einst der deutsche Philosoph Graf-Keyserling. Die Schweizerinnen und Schweizer scheinen diese Art von Selbstfindung zu schätzen: Rund 14 Milliarden Franken lassen sie sich alljährlich ihre Ferien kosten. Und der Fremdenverkehr spielt in der Schweizer Wirtschaft eine wichtige Rolle. Die Branche setzt 20 Milliarden Franken um und beschäftigt 300 000 Berufsleute.

Die Zahlen beeindrucken. Doch die Schweizer Tourismusindustrie kämpft. Denn im Gerangel um die Kunden sinken

die Preise und explodieren die Angebote. Die Welt liegt den Touristen zu Füssen. Preislich ist es bloss noch nebensächlich, ob man im Hasliberg über die Pisten kurvt oder an einem Strand in der Dominikanischen Republik auf dem Bauch liegt.

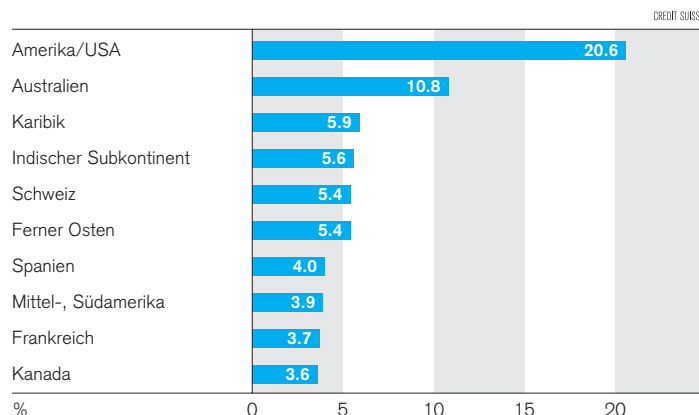
Exoten haben einen schweren Stand

Einzig über Preissenkungen mehr Feriengäste für die Schweiz gewinnen – so simpel kann das Rezept aber nicht sein. Das legen zumindest die Ergebnisse der neuen repräsentativen Tourismusumfrage nahe, welche die CREDIT SUISSE in Zu-

sammenarbeit mit dem Forschungsinstitut IHA durchgeführt hat.

«Wohin würden Sie reisen, wenn Sie heute die Koffer packen könnten und weder aufs Geld noch auf die Zeit schauen müssten?», lautete die erste Frage der Studie. Die Schweizerinnen und Schweizer waren um eine Antwort nicht verlegen: Rund 21 Prozent der Befragten würden ihr Fernweh mit einer Reise nach Amerika kurieren; an zweiter Stelle steht mit 10,8 Prozent Australien. Darauf folgt ein langes Mittelfeld mit der Schweiz, angeführt von der Karibik mit 5,9 Prozent. Auffallend: Aus-

DIE TOP TEN DER TRAUMFERIENZIELE



gesprachen exotische Destinationen wie Afrika oder der Ferne Osten scheinen nicht der Stoff zu sein, aus dem die meisten Träume gemacht sind.

Warum es für die Schweiz bei den Träumern nicht zu mehr gereicht hat, dafür hat Marco Hartmann, Direktor von Schweiz Tourismus, eine einfache Erklärung: «Dem Naheliegenden fehlt der exotische Touch.» Freuen dürfte den Branchenvertreter, dass es die Schweizerinnen und Schweizer häufig in ihrer Heimat zurückhält. Denn nicht alle tun auch das, was sie sich insgeheim wünschen. Auf die Frage, wo Herr und Frau Schweizer zuletzt in den Ferien gewesen seien, zeigt die Hitliste: 1997 verbrachten 27,2 Prozent ihre schönsten Tage des Jahres hierzulande.

Die Spitzenposition der Schweiz kontrastiert mit der Tatsache, dass nur 5,4 Prozent der Befragten von der Schweiz träumen. Auch bei den von Schweizern am meisten angepeilten Nationen wie Italien, Spanien und Frankreich fällt der Vergleich von Traum und Wirklichkeit zu Ungunsten der Gastländer aus. Umgekehrt verhält es sich bei den Topländern der Wunschliste: Nach Amerika sind nur 8,2 Prozent gereist – bei 21 Prozent Träumern. Bei Wunschziel Nummer zwei, Australien, haben einzig 0,6 Prozent die Reise auch angetreten – gegenüber 10,8 Prozent Traumtätern.

Hochstimmung auslösen dürften in der nationalen Tourismusindustrie die Ergeb-

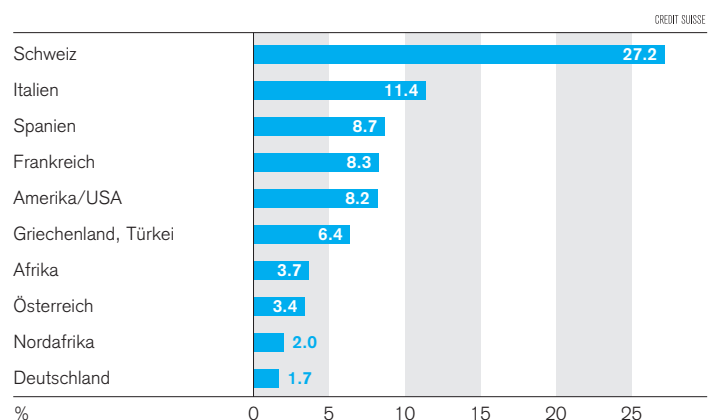
nisse der CREDIT SUISSE-Umfrage punkto Landschaft: Hier heimste die Schweiz unangefochten die Goldmedaille ein; 82,9 Prozent der Befragten erteilen ihrer Heimat

das Prädikat «landschaftlich sehr schön». Dahinter reihen sich Amerika (62,9 Prozent), Österreich (58,4), Frankreich (57) und Italien (54,6).

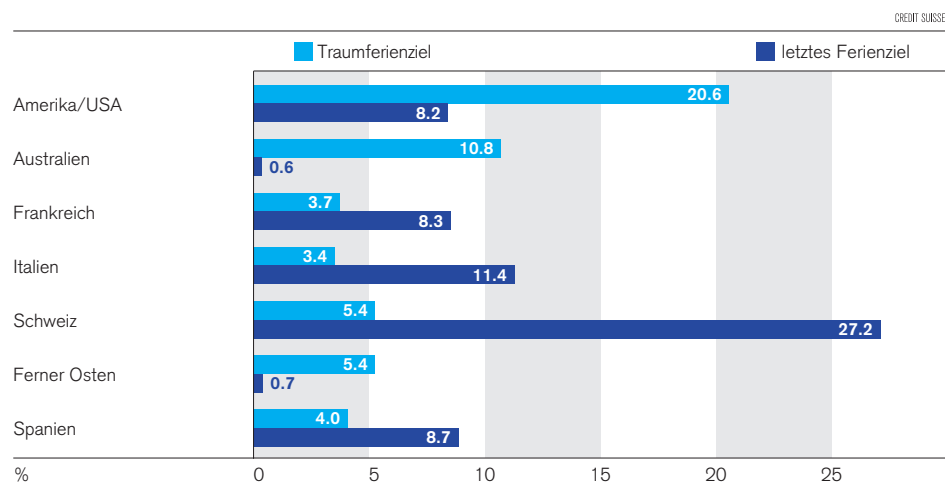
Marco Hartmann frohlockt denn auch selbstbewusst: «Wichtig ist mir nicht nur, wovon die Leute träumen, sondern wohin sie reisen.» Der Aufwärtstrend bei den Übernachtungen lässt die Branche hoffen; nach jahrelangem Sinkflug sind 1997 in der Schweiz erstmals seit 1990 wieder mehr Logiernächte gebucht worden als im Vorjahr (plus 3,2 Prozent).

Kein Blatt vor den Mund nehmen die Befragten, wenn es darum geht, die Feriendestinationen zu benoten. Das Marktforschungsinstitut IHA erhob Urteile zur Gastfreundschaft, Landschaft, zum Preis/Leistungs-Verhältnis, Essen und zum Un-

DIE ZEHN BELIEBTESTEN FERIENLÄNDER



FÜR VIELE REISENDE BLEIBT'S BEIM TRÄUMEN

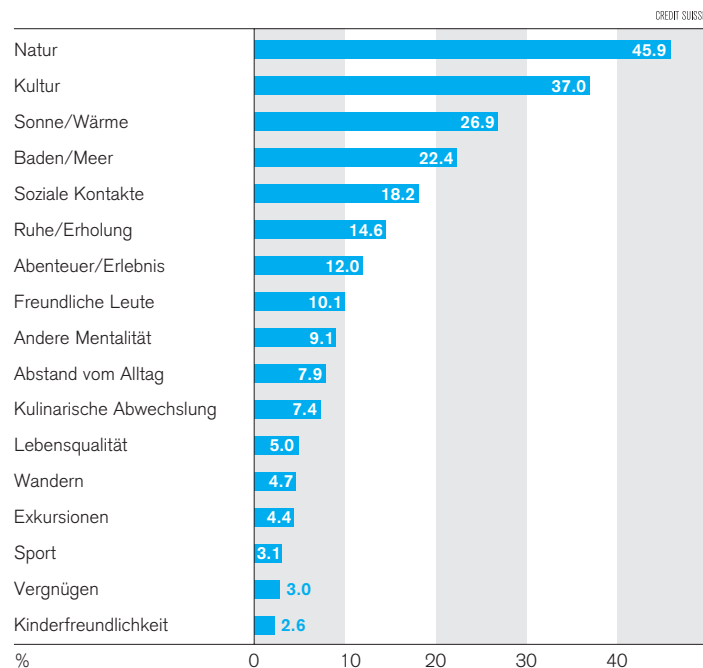


terhaltungsangebot. Diese Kriterien dienen dazu, das Image mit Konkurrenten wie Österreich, Italien, Frankreich und Amerika zu vergleichen.

Die Schweiz hat Aufholbedarf

Zwei Schwachstellen des Tourismuslandes Schweiz zeigen sich dabei deutlich: Zum einen schneidet sie in Sachen Preis/Leistungs-Verhältnis am schlechtesten ab: Nur 8,1 Prozent schätzen das Preis/Leistungs-Verhältnis als sehr gut ein. Die Nase vorn hat das Nachbarland Österreich mit 36,3 Prozent. Und nur gerade 18 Prozent empfinden die Schweiz als sehr gastfreundlich; mit dem Spitzenimage kann sich mit 58,1 Prozent auch hier Österreich schmücken – gefolgt von Italien (50 Prozent); Frankreich bringt es auf 32,9 Prozent und Traumdestination Amerika auf 24,7 Prozent. Wie lässt sich diese Schlappe für die Eidgenossen erklären? Will man Marco Hartmann von Schweiz Tourismus glauben, scheint hinsichtlich Gastlichkeit und Preis/Leistungs-Verhältnis das Image schlechter, als das Urteil der Gäste nach

DAS ZIEHT HERR UND FRAU SCHWEIZER IN DIE FERIEEN



ihren Ferien in der Schweiz tatsächlich ausfällt. «Wir sind uns bewusst, dass uns in diesen Punkten ein schlechtes Image anhaftet – jedoch zu Unrecht: Unsere Befra-

gung von mehreren tausend Gästen in der letzten Sommersaison und eine Studie der Hochschule St.Gallen zeigen, dass die Schweiz bei der Gastfreundschaft sehr gut abschneidet.» Und beim Preis/Leistungs-Verhältnis gibt Hartmann zu bedenken, dass die Zahl der Logiernächte wieder am Steigen sei. «Diese Tatsache spricht doch eine andere Sprache.»

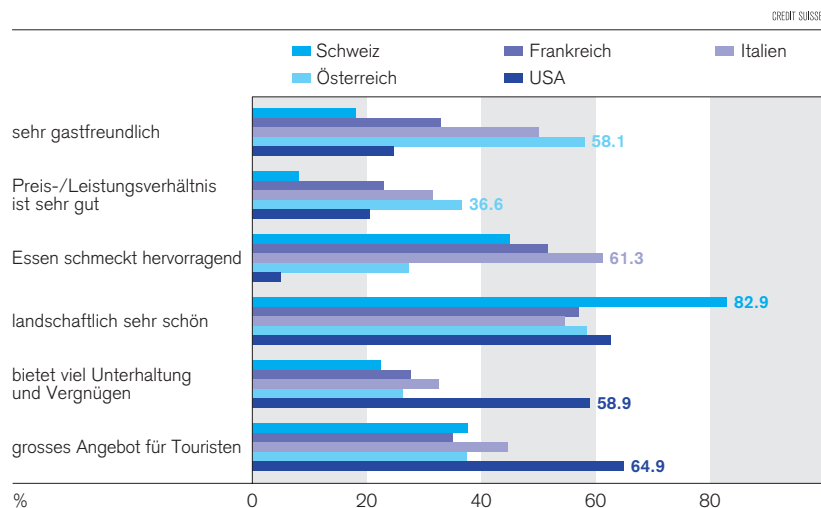
Die Branche arbeite hart, das Negativeimage zu korrigieren. So war im letzten Jahr gar von einer Preisoffensive zu lesen. Gieri Spescha, PR-Leiter des Verkehrsvereins Graubünden, sagte in der Wirtschaftszeitung «Cash»: «Lange Zeit war der Preis in der Schweiz einfach tabu. Jetzt wird er endlich vermehrt als Marketinginstrument eingesetzt.» Und an der Qualität der Leistungen wird ebenfalls gefeilt. Ein Beispiel dafür ist das letzten Herbst lancierte Gütesiegel für Hotelbetriebe, Bergbahnen und Restaurants. Das erhält laut Hartmann nur, wer permanent sein Angebot verbessert. Im Mai dieses Jahres haben erstmals 30 Betriebe diese Auszeichnung erhalten; und 1998 werden sich rund 1000 Unternehmen prüfen lassen.

DAS SÜNDENREGISTER

Worüber ärgert sich Herr und Frau Schweizer in den Ferien? Die CREDIT SUISSE-Tourismusumfrage zeigt: Ärger hat viele Gesichter. Die Befragten fanden nicht weniger als 32 Gründe, welche ihre «schönste Zeit des Jahres» trübten: Kriminalität oder schlechtes Wetter bis hin zu 0,3 Prozent, denen die mangelhaft beschrifteten Ortsschilder zum Ärger gereichten – die Kreativität bei der Ursachenforschung für Tiefschläge ist beachtlich. Dass Schweizer Touristen aber durchaus auch unbeschwerte Ferienfreunden geniessen konnten, zeigen die 25,7 Prozent der Befragten, denen kein Beschwerdegrund in Erinnerung blieb. Hier die Top ten der Ferienfrüste:

- 10 Prozent machte sauer, dass Leistungen nicht dem Katalog entsprachen
- 7,1 Prozent monierten die verspäteten Transportmittel
- 6,7 Prozent trafen auf unfreundliche Leute
- 6,0 Prozent kritisierten die schlechte Infrastruktur
- 6,0 Prozent beklagten sich über mangelhaften Service
- 5,6 Prozent litten unter dem schlechten Wetter
- 5,1 Prozent kämpften mit einer schmutzigen Unterkunft
- 4,1 Prozent stiess die mangelhafte Reiseleitung auf
- 4,0 Prozent fühlten sich von lästigen Mitreisenden bedrängt
- 3,9 Prozent empfanden zu viele Landsleute am selben Ort als negativ

IMAGEVERGLEICH CH/F/I/A/USA



Neben Preis und Qualität ist für die Tourismusprofis die Frage entscheidend: Was suchen Menschen im Urlaub? An professionellen Erklärungen mangelt es nicht. Tourismusforscher Jost Krippendorf beispielsweise schrieb: «Wer reist, will Lebensfreude verwirklichen. Nicht nur «Urlaub», vom Wort her eigentlich zu verstehen als «zeitweilige Befreiung vom Dienst», sondern Ferien in der Übersetzung des lateinischen Worts «Feria», das «Fest» und «Feier» bedeutet. Das sollten Ferien auch sein: der Ausdruck von Sinnlichkeit, Glück und Harmonie.» Die Tourismusumfrage der CREDIT SUISSE bestätigt Krippendorfs Aussage: Natur, Kultur, Sonne, soziale Kontakte sowie Ruhe und Erholung sind für die Wahl des Traumferienziels entscheidend. In den Naturschönheiten einer Destination sehen 45,9 Prozent der Befragten eine Motivation fürs Reisen; 37 Prozent lassen sich durch das kulturelle Angebot locken, 26,9 Prozent von Sonne und 22,4 Prozent vom Meer. An fünfter Stelle kommen die sozialen Kontakte.

Touristen verlangen Spontanität

Die Liste der Reisegründe legt nahe, dass sich hiesige Tourismusprofis einiges einfällen lassen müssen, um ihre Klientel bei der Stange zu halten. «Erfolgreicher Tourismus zeichnet sich künftig durch die Fähigkeit aus, die Wünsche der Gäste schnell umzu-

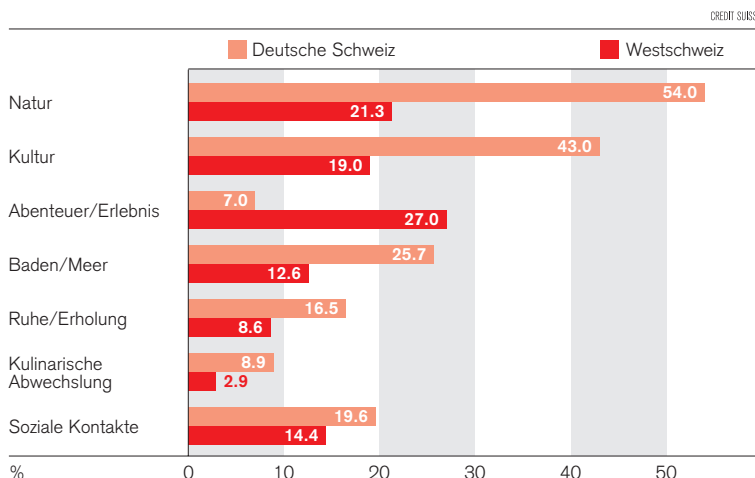
setzen. Noch hapert es vielerorts mit der Spontanität», betont Marco Hartmann. Wer die Nase vorne haben will, muss offen sein für Trends wie Wellness-, Festival- und Kulturtourismus. «Erlebnisse stehen im modernen Tourismus im Vordergrund», erklärt Hartmann. «Es darf keine Abfertigung der Gäste im Eilzugstempo mehr geben; die Kundinnen und Kunden suchen vermehrt sinnstiftende Aktivitäten.»

Somit müssten die Schweizer Tourismusprofis ein Bonmot des Schriftstellers Kurt Marti Lügen strafen, der einst niederschrieb: Die Holzindustrie verarbeite Holz, die Metallindustrie Metall und die Fremdenindustrie Fremde.

ROMANDS SUCHEN DAS ABENTEUER

Grosse Unterschiede fördert in der CREDIT SUISSE-Tourismusumfrage der Röstigraben zu Tage. Lockt in der Deutschschweiz mit 54 Prozent die Natur, gilt dies für nur gerade 21 Prozent der Romands. Auch bei der Kultur scheiden sich die Geister: Für 43 Prozent in der Deutschschweiz ist sie ein Reisegrund, in der Welschschweiz für 19 Prozent. Fallen bei den Romands Gründe wie Baden, Erholung oder soziale Kontakte weniger ins Gewicht, so überflügeln sie ihre Deutschschweizer Copains in einem Punkt massiv: Stolze 27 Prozent lockt das Abenteuer einer Feriendestination; 7 Prozent sind es in der Deutschschweiz. Und fast so viele Welsche haben in Frankreich Ferien gemacht (17,2 Prozent) wie in der Schweiz (19 Prozent); bei 5,3 zu 29,8 Prozent in der Deutschschweiz. Und beim Reisefrust? Spitzenrager «Leistung nicht gemäss Katalog» echauffiert die Romandie kaum: 2,9 Prozent gegenüber 12,4 Prozent in der Deutschschweiz. Aufdringliche Mitreisende bringen hingegen die Welschen häufiger (5,2 Prozent) auf die Palme, ebenso unfreundliche Leute (12,7); nur 3,6 Prozent beziehungsweise 4,8 Prozent kritisieren das in der Deutschschweiz.

DIE SPRACHGRENZE SCHEIDET DIE GEISTER





«HEUTE DREI, MORGEN DREISSIG,
ÜBERMORGEN DREIHUNDERT.
ANLAGEFONDS SIND
DER BESTE WEG ZUR MEHRUNG
IHRES VERMÖGENS»,
SAGT URS CHRISTEN, LEITER DER
CREDIT SUISSE-KAMPAGNE
FÜR DAS FONDSSPAREN.

«ANLAGEFONDS SIND DIE
SPARFORM DER ZUKUNFT».

VON ANDREAS THOMANN, REDAKTION BULLETIN

RENDITE BEGINNT MIT GEDULD

Viele Träume lassen sich ohne Geld verwirklichen. In anderen Fällen ist das Glück nicht gratis – manchmal sogar ziemlich teuer. Was soll man tun, wenn die Reserven nicht ausreichen und auch der Lottogewinn sich nicht einstellen will? Einfach verzichten? Verzicht auf die Stereoanlage, die Weltreise, die Limousine oder das Haus mit Garten? Verzicht auf das sorgenfreie Rentnerleben? Der Vorschlag klingt wenig überzeugend. Bleibt noch eine andere Variante: Sich langfristige Ziele setzen und das Geld frühzeitig anlegen – in Anlagefonds.

Bei den Anlagefonds wird das Geld von vielen Anlegern zusammengefasst und nach einer klaren Strategie investiert (siehe Kasten). Der Vorteil liegt auf der Hand:

Man profitiert vom Wachstum der globalen Finanzmärkte, ohne direkt an der Börse zu spekulieren. Denn dafür bräuchte man viel Zeit und viel Kapital, aber auch Zugang zu Informationen. Bei Fonds dagegen ist man schon mit kleinen Beiträgen dabei – in gewissen Fonds schon ab einigen hundert Franken. Und ein kompetentes Fondsmanagement achtet auf einen optimalen Ausgleich zwischen Risiko und Rendite.

Heute säen, morgen ernten

Fondsanteile können einzeln oder in grosser Stückzahl gekauft werden. Der Anleger hat die Wahl zwischen einer Einmaleinlage oder regelmässigen Einzahlungen. Gewiss: Schwankungen des Fondsvermögens müssen in Kauf genommen werden. Doch

langfristig sind die Kurse der Aktien und der andern Wertpapiere weltweit über die letzten Jahrzehnte ständig gestiegen. Deshalb lautet das oberste Gebot für jeden Anleger: Geduld. Die Belohnung ist ihm gewiss, wie folgendes Beispiel verdeutlicht:

Bei der Geburt legen die Eltern ihrem Töchterchen einen Betrag von 5000 Franken «in die Wiege». Weil sie das Geld in einen Anlagefonds investieren, können sie mit einer Rendite von durchschnittlich 8 Prozent rechnen. Zum 20. Geburtstag hat das Wiegengeld bereits einen Wert von 23300 Franken. Die mittlerweile zwanzigjährige Frau steigt ins Berufsleben ein und legt von nun an jeden Monat 100 Franken an. Mit 28 Jahren heiratet sie: Der Wert ihres Anlagefonds beträgt bereits

WAS IST EIN ANLAGEFONDS?

Ein Anlagefonds ist ein Sammeltopf von Geldern verschiedener Anleger. Ein Fondsmanager verwaltet dieses Sammelvermögen nach einer zuvor festgelegten Strategie. Je nach Fondsstrategie investiert er mehrheitlich in Aktien, Obligationen oder Geldmarktpapieren. Ihm zur Seite stehen Analysten, die rund um die Uhr den globalen Finanzmarkt überwachen. Um das Risiko von Verlusten möglichst tief zu halten, wird das Portefeuille gestreut, und zwar auf verschiedene Unternehmen, verschiedene Länder und/oder verschiedene Wertschriften. Mit andern Worten: Nicht alle Eier landen im gleichen Korb.

56 000 Franken. Das junge Paar denkt an Familiengründung und erhöht die monatlichen Investitionen auf 300 Franken. Zwölf Jahre später steht der Familie ein Vermögen von 187 200 Franken zur Verfügung. Die Anlegerin kauft ein Auto und bezieht 50 000 Franken, legt aber weiterhin monatlich 300 Franken an. Nach 15 Jahren ist der Anlagewert auf 534 400 angewachsen. Und nochmals 10 Jahre später – im Alter von 65 – ist die Frau Millionärin, mit einem Vermögen von 1 205 800 Franken.

Für Urs Christen, Leiter Investment Services der CREDIT SUISSE, steht fest: «Anlagefonds sind die Sparform der Zukunft.» Immer mehr Schweizerinnen und Schweizer scheinen dies bemerkt zu haben, wie Christen darlegt: «In den letzten sieben Jahren hat sich das Fondsvolumen in der Schweiz jährlich um 26,5 Prozent vermehrt. Dennoch besteht hierzulande gegenüber Ländern wie den USA noch ein Nachholbedarf. Die CREDIT SUISSE hat deshalb für dieses Jahr eine Kampagne für das Fondssparen lanciert.

Fondssparen nach Mass

Kampagnenleiter Christen ist vom Erfolg seiner Aktion überzeugt: «Die CREDIT SUISSE kann auf hervorragende Produkte zurückgreifen. Dreimal in Folge sind sie nun von Standard & Poor's mit dem Micro-pal Award ausgezeichnet worden.» Noch wichtiger ist Christen jedoch die Beratung: «Jeder Kunde hat andere Präferenzen. Unsere Aufgabe ist es, ihm eine massgeschneiderte Lösung zu offerieren.» Drei

Kriterien stehen dabei im Vordergrund: «Erstens der Anlagehorizont: Portfolio- und Aktienfonds beispielsweise eignen sich eher für einen längeren Zeithorizont, sind sie doch grösseren Schwankungen unterworfen. Zweitens die Risikobereitschaft: Gewisse Kunden können grössere Wertschwankungen ihrer Anteile in Kauf nehmen. Andere dagegen sind auf klar kalkulierbare Erträge angewiesen. Drittens die Rendite: Sie ist abhängig vom Risiko.»

Neben einer qualitativ hochstehenden Beratung legt die CREDIT SUISSE auch grosses Gewicht auf ein flexibles Angebot. Urs Christen: «Der Anleger kann jederzeit seinen Anteil verkaufen oder in einen anderen Fonds hinüberwechseln.» Für Flexibilität sorgt auch die Möglichkeit, die Anlagegeschäfte über verschiedene Kanäle zu

tätigen. «In diesem Punkt sind wir der Konkurrenz weit voraus», bemerkt Christen nicht ohne Stolz. «Der Anleger kann sich bei seiner Niederlassung mit einem persönlichen Berater treffen. Dank DIRECT INVEST kann er aber auch seine Fondsgeschäfte per Telefon erledigen – an 365 Tagen im Jahr. Unser jüngstes Kind, das DIRECT NET, bietet ihm schliesslich die gleiche Möglichkeit per Internet.»

Viele Gründe sprechen für Anlagefonds. Einer davon wiegt besonders schwer: die Altersvorsorge. «Immer mehr Menschen machen sich Sorgen über die Zukunft der Sozialversicherungen. Anlagefonds bieten die ideale Antwort auf die zu erwartende Vorsorgelücke», ist Urs Christen überzeugt. «Die CREDIT SUISSE hat früh reagiert und offeriert schon heute Kombinationen zwischen Anlagefonds und einem steuersparenden 3.-Säule-Konto – dem Mixta BVG-PRIVILEGIA-Vorsorgekonto –, aber auch mit Produkten der CS-Life. Einmal mehr beweist sich hier die Richtigkeit der von uns eingeschlagenen Allfinanzstrategie.»

Weitere Informationen zu den Anlagefonds erhalten Sie bei Ihrem Kundenberater. Eröffnungsunterlagen zu DIRECT INVEST gibt es über Tel. 0844 800 400, zu DIRECT NET über die Adresse <http://www.credit-suisse.ch/directnet>.

WAS FÜR FONDS GIBT ES?

PORTFOLIOFONDS: Es handelt sich um hochdiversifizierte Anlagen in Aktien, Obligationen und Geldmarktpapieren, mit einer Streuung auf verschiedene Länder, Branchen und Wertpapiere. Portfoliofonds bieten eine hohe Rendite bei relativ geringen Schwankungen.

AKTIENFONDS: Enthalten Aktien verschiedener Unternehmungen. Man unterscheidet zwischen Länderfonds, Regionalfonds und Branchenfonds. Die rentabelsten Fonds, aber auch mit den grössten Schwankungen.

OBLIGATIONENFONDS: Enthalten Obligationen verschiedener Schuldner (Staaten und erstklassige Unternehmungen). Regelmässiger Ertrag und stabil wachsende Anlage bei relativ geringen Schwankungen.

IMMOBILIENFONDS: Das Geld wird in grössere Wohnsiedlungen und gewerblich genutzte Immobilien angelegt. Stabile, inflationssichere Anlagen mit einem regelmässigen Ertrag.

GELDMARKTFONDS: Das Geld wird Schuldnern kurzfristig zur Verfügung gestellt. Die sicherste Anlage, aber auch die geringste Rendite.



In seinem Freizeithemd mit legerem Gilet wirkt er unscheinbar, wie der nette Herr von nebenan. Und genauso ist auch sein Auftritt in der Lobby eines Mailänder Hotels: einfach unspektakulär. Und dennoch: Valery Gergiev – ein Durchschnittstyp? Mitnichten. Hat man ihm erst mal die Hand gedrückt, ist es geschehen. Seiner Gegenwart entzieht sich niemand; gegen seine einnehmende Art ist kein Kraut gewachsen. Gleich zu Beginn gibt er eine Kostprobe jenes russischen Charmes, in dessen Genuss man hierzulande nur zu selten kommt: Er beglückwünscht nämlich zuerst die Damen, die auf ihn warten, zum Tag der Frau, der an jenem frühlingshaft warmen Sonntag gefeiert wird.

Den Spaziergang durch die ruhigen Strassen und über

besonnte Plätze ins nahegelegene Ristorante kostet er mit Wohlbehagen aus. Ein seltenes Vergnügen für den 45jährigen, der seit zehn Jahren künstlerischer Leiter des Mariinsky-Theaters in St. Petersburg ist und dieses durch harte Arbeit und Hingabe zu einer der besten Opernbühnen der Welt gemacht hat.

Arbeit als Lebensinhalt?

Es ist kaum nachvollziehbar, wie der Tausendsassa sein Arbeitspensum in einem Tag mit nur 24 Stunden unterbringt: Neben seinem Engagement am Mariinsky-Theater und der Kirov-Oper ist er ebenfalls künstlerischer Direktor des «Stars of the White Nights Festival» in St. Petersburg, leitet das Rotterdam Philharmonic Orchestra und arbeitet seit kurzem auch an der Metropolitan Opera in New York. Und das – notabene – sind nur die wichtigsten Projekte.

Man mag jetzt denken, Valery Gergiev hätte ob all den Verpflichtungen nichts mehr zu lachen. Weit gefehlt! «Ich glaube nicht, dass ich Unmögliches vollbringe. Mein Leben ist wie das anderer Leute, nur dass diese vielleicht etwas weniger dirigieren...»

Er schmunzelt. Und dann ernsthaft: «Ich will aus der Kirov-Oper einen flexiblen Organismus machen, der für das 21. Jahrhundert gerüstet ist. Dafür arbeite ich.» Aber nicht nur das; die möglichst grosse Verbreitung von klassischer Musik hat sich Valery Gergiev auf die Fahne geschrieben: «Ein brillanter

ER KAM AUS DEM KALTEN WLADIKAWKAZ, DIE WELT ZU EROBERN. DAS IST IHM GELUNGEN. VALERY GERGIEV, DAS GENIE UNTER DEN DIRIGENTEN – EIN PORTRÄT.

DER STAR, DER AUS DER KÄLTE KAM

VON BETTINA JUNKER, REDAKTION BULLETIN

Künstler kann Millionen Menschen begeistern. Die Bedeutung eines Karajan oder Bernstein lag darin, dass sie die Aufmerksamkeit der breiten Bevölkerung auf die Musik gelenkt haben.»

Die Liebe – kein Thema

Valery Gergiev ist ein geselliger Zeitgenosse – das wird am Mittagstisch klar. Und er steht gerne im Mittelpunkt. Er liebt es, Freunde, Künstler um sich zu scharen und die nahen Verwandten bei sich zu haben. Die Familie: Das ist in erster Linie seine Mutter und seine jüngere Schwester, die selber Pianistin ist und ihn oft begleitet, vor einem Konzert auch schon mal letzte Hand an seinen Kragen legt und für perfekten Sitz der Fliege sorgt.

Auf die Frage, welche Bedeutung die Liebe in seinem Leben habe, rollt er vielsagend die Augen und liefert ein Kabinettstückchen der Diplomatie: «Ich liebe die italienische Küche...» Genauer ist nicht zu erfahren, denn schon steckt seine Nase in der Speisekarte. Und dann fügt er doch noch hinzu: «Wenn man etwas oder jemanden lieben kann – die Kunst, die Natur, einen Menschen –, hat man einfach die bessere Balance. Aber eigentlich halte ich es für unmöglich, darüber zu sprechen.» Soviel zur Liebe. Er bestellt eine Fischspezialität des Hauses und ist zufrieden.

Zurück zur Arbeit: «Dirigieren ist für mich wie Atmen – ich denke nicht darüber nach. Aber man muss viel wissen über die Musik, die man

dirigiert», erklärt er zwischen zwei Bissen. Und eine gehörige Portion Durchsetzungsvermögen ist am Pult wohl auch unabdinglich. «Das Orchester ist ein wohlwollendes Instrument, wenn der Dirigent gut ist. Andernfalls wird es zur unberechenbaren Bestie», entweicht es ihm. Alles hänge vom Dirigenten ab. Neben einer starken Persönlichkeit und Autorität müsse ein Dirigent aber auch ein zünftiges Organisationstalent besitzen. «Paganini war ein grosser Künstler. Doch er musste nur seine Geige beherrschen. Ein Dirigent hingegen hat 100 Leute im Orchester, weitere 100 im Chor, dazu vielleicht 20 oder 30 Sänger – und alle muss er natürlich gleichzeitig im Griff haben.»

Woher er die Selbstsicherheit und Durchsetzungskraft hat? «Was ich in den ersten fünfzehn Jahren meines Lebens mitbekommen habe, war das Wichtigste für meine persönliche Entwicklung. Meine Eltern haben mich geformt, an mir gemeisselt wie an einer Skulptur.»

Daheim ist's am schönsten

So liebevoll, wie er von seiner Familie erzählt, beschreibt er auch sein Heimatland. «Russland ist im Moment im Wandel, aber es ist sicherlich kein armes Land. Vor allem kulturell ist es gar unheimlich reich. Und mein Interesse liegt in der Kultur, im Mariinsky-Theater. St. Petersburg ist eine Stadt mit grosser kultureller Bedeutung.» Mit den Komponisten seiner Heimat verbinden ihn

besonders enge Bande. Er verstehe sie, könne ihre Musik, ihre Ideen ausdrücken. «Wir sprechen einfach die gleiche Sprache.»

Mittlerweile wird der Kaffee serviert. «Vor einem Konzert bin ich manchmal angespannt, aber immer auch voller Hoffnung. Natürlich liegt das Gelingen nicht in der Hand eines einzelnen; Orchester und Chor tragen auch das Ihre dazu bei. Bei einer Oper sind die Sänger die gefährdetsten Elemente; die Stimme ist etwas Fragiles. Ein Husteln genügt, und Panik bricht aus.»

Wenn es gilt, Ruhe zu bewahren, ist Valery Gergiev mit Sicherheit der richtige Mann. Seinem fast behäbigen Wesen kann selbst die Hektik seines

Managers nichts anhaben, dessen Funktelefon während des ganzen Essens ununterbrochen piepst und der nun nervös zum Aufbruch drängt. Schon halb im Gehen schliesst Gergiev ab: «Die Anwesenheit grosser Künstler ist etwas, das keine Technologie der Welt duplizieren kann – auch nicht in einem Zeitalter, wo Überfluss an hervorragenden Aufnahmen herrscht.»

Draussen in der warmen Mittagssonne bleibt kaum Zeit für einen Abschied. Der Manager ist schon wehenden Mantels um die nächste Strassenecke gebogen, und Valery Gergiev entschwindet alsdann hinterher in den frühlingshaften Nachmittag. Der nächste Termin drängt.

VALERY GERGIEV

wurde 1954 als Ossete in den rauen Berggefilen des Grossen Kaukasus geboren. Seine musikalische Begabung legte eine Pianistenlaufbahn nahe. Zum Durchbruch als Dirigent verhalf ihm die Teilnahme am Herbert-von-Karajan-Wettbewerb, wo er mit 24 Jahren die Berliner Philharmoniker dirigierte und den zweiten Preis einheimste. Seit diesem Streich waren kaum zehn Jahre ins Land gezogen, da übernahm er schon die künstlerische Leitung des weltberühmten Mariinsky-Theaters. Heute arbeitet der Träger unzähliger Auszeichnungen gleichzeitig in St. Petersburg, Rotterdam und New York, ist an Festivals in Salzburg, Baden-Baden, Rom und Eilat beteiligt und leitet das Mikkeli International Festival in Finnland. Zwischendurch gastiert er in den bedeutendsten Opernhäusern dieser Welt: In der Saison 1997/98 dirigierte er beispielsweise die Chowantschina an der Mailänder Scala und den Boris Godunov an der Metropolitan Opera in New York. Unlängst machte er einen Abstecher in die Schweiz: CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING verpflichtete ihn und das Kirov-Orchester des Mariinsky-Theaters für die diesjährigen Galakonzerte.

Die Künstlerin Dodo Hug lebt ihr Talent in vielen Rollen aus: mal als Sängerin, Musikerin, Schauspielerin, dann wieder als Tänzerin und Komödiantin. Mit ihrer Musik überschreitet sie leichtfüssig Sprach- und Genregrenzen. Das BULLETIN stellte ihr ein paar indiskrete Fragen rund ums Portemonnaie.

CHRISTIAN PFISTER Wie hoch war Ihr erster Lohn?

DODO HUG Mein erstes Geld verdiente ich mir in den sechziger Jahren als Au-pair-Mädchen im Kanton Neuenburg. Ich arbeitete an einer Tankstelle für monatlich 80 Franken. Ich konnte an guten Tagen aber noch ein schönes Stück Trinkgeld

dazuverdienen. Für mich war das eine ganze Menge Geld. Ich leistete mir damit eine rote Gitarre – für monatlich fünf Franken Miete. Damals begann ich, französische Chansons zu interpretieren.

c.p. Was können Sie für einen Franken kaufen, was Ihnen grosse Freude bereitet?

D.H. Einen Bleistift. Ich schreibe gern und oft. Das macht nicht nur mir, sondern auch denen Freude, welche die Zeilen bekommen. Ich habe immer Schreibutensilien bei mir. Aber auch zum Basteln eignet sich so ein Bleistift: Vor Jahren habe ich damit einen Kapodaster gefertigt; man braucht ihn,

um am Griffbrett der Gitarre die Tonlage zu verstellen.

c.p. Wann haben Sie letztmals Geld gepumpt?

D.H. Grössere Beträge borgte ich mir vor X Jahren – kleinere immer mal wieder.

c.p. Und Geld verloren?

D.H. Daran kann – und will – ich mich nicht erinnern.

c.p. Haben Sie auch schon Geld gestohlen?

D.H. Selbstverständlich, wie jedes gesunde Kind. Die Beute verbrauchte ich für Süssigkeiten – etwa für «Goggi-Fröschi». Sie wissen, was ich meine.

c.p. Was würden Sie mit einer geschenkten Million (nicht Lire) anstellen?

D.H. Ich weiss nicht, was für einen Spleen ich ausleben würde. Vielleicht eine tolle Musikproduktion auf die Beine stellen – oder einfach ein Haus kaufen und eine Hausgemeinschaft gründen. Mit anderen Worten: Ich würde wohl einen Teil stabil anlegen – und den Rest mit vollen Händen ausgeben. Doch was man in so einem Moment wirklich machen würde, weiss man nie. Sicher ist nur: Ich würde die

geschenkte Million nicht mit mir ins Grab nehmen.

c.p. Was ist nie für Geld zu bekommen?

D.H. Leben, Liebe, Glück – Gott sei Dank!

c.p. Sprechen Sie über Ihren Lohn?

D.H. Ich gehöre nicht zu denen, die aus Gagen ein Geheimnis machen – wozu auch? Ich könnte jedoch nicht mal sagen, was bei mir pro Monat zusammenkommt. Bei Künstlerinnen und Künstlern variiert das stark.

c.p. Wofür schmeissen Sie Geld zum Fenster raus?

D.H. Das kommt immer wieder mal vor. Wann, wie und wo – das bleibt mein Geheimnis. Mit vollen Händen ausgeben, darunter verstehe ich auch: etwas für gute Zwecke herzugeben.

c.p. Wann erfüllten Sie sich mit Geld zuletzt einen Traum?

D.H. Ich erfülle mir oft kleine Träume mit Geld. Mein grosser Traum ging jedoch schon vor Jahren in Erfüllung, als ich begann, mit meinem Traumjob als Künstlerin Geld zu verdienen. Das ist ein grosses Glück.



CHRISTIAN PFISTER, REDAKTION BULLETIN, STELLTE EIN PAAR INDISKRETE

GELDFRAGEN AN DODO HUG

TREFFPUNKT 98

Vom 23. bis 27. Juni 1998 lädt die CREDIT SUISSE Modedesignerinnen und Kinofreaks zum TREFFPUNKT 98 in den Zürcher Hauptbahnhof.

23. Juni 1998

21.30 CREDIT SUISSE PRIX BOLERO 98 mit Schweizer Jungdesignerinnen und -designern. Moderator: Kurt Aeschbacher

24. Juni 1998

21.30 FASHIONEVENT mit Topmodels und den Kollektionen von internationalen Designern. Moderator: Kurt Aeschbacher

25. Juni 1998

21.30 «6 Days, 7 Nights» Liebeskomödie mit Harrison Ford und Anne Heche u.a. (Vorpremiere)

23.45 «The Full Monty» Stripper-Komödie mit Robert Carlyle, Mark Addy u.a.

26. Juni 1998

21.30 «The Wedding Singer» Liebeskomödie mit Drew Barrymore, Adam Sandler, Steve Buscemi, Billy Idol u.a. (Vorpremiere)

23.45 «The Man Who Knew Too Little», Verwechslungskomödie mit Bill Murray (Vorpremiere)

2.00 «Wrongfully Accused» Klamaukkomödie mit Leslie Nielsen und Kelly LeBrock (Vorpremiere)

27. Juni 1998

21.30 «Money Talks» Krimikomödie mit Charlie Sheen, Chris Tucker, Paul Sorvino u.a. (Vorpremiere)

23.45 «Nightwatch» Gruselthriller mit Ewan McGregor, Patricia Arquette (Vorpremiere)

2.00 «The Fifth Element» Sciencefiction-Abenteuer mit Bruce Willis, Gary Oldman

Hier gibt's Karten:

Treffpunkt 98. Karten für die Kinonächte (à Fr. 15.–) und für die Fashionshow (à Fr. 50.–) erhalten Sie unter Telefonnummer 0848 800 800 oder via Internet unter www.fastbox.ch. Für den CREDIT SUISSE PRIX BOLERO (Tickets à 50 Franken) gilt die Telefonnummer: 01/454 82 82. Mehr Infos erhalten Sie unter www.credit-suisse.ch/treffpunkt98

© 20th Century Fox



© Warner Brothers

© Monopole Pathé

AGENDA

Aus dem Kultur- und Sportengagement von CREDIT SUISSE und CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING

AROSA

26.7. MTB-Triathlon

ASCONA

21.6.–31.8. Henri-Matisse-Plakate. Museo Epper

BELLINZONA

12.6. Concerto LONDON MOZART PLAYERS

BERN

27./28.6. Trachtenfest

CERESIO

28.6. Triathlon del Ceresio

DAVOS

24.7.–21.8. 13. Internationales Musik-Festival «Young artists in concert», Alpenzauber

GSTAAD

17.7.–5.9. Musiksommer Gstaad-Saaneland

MARTIGNY

11.6.–22.11. Paul Gauguin, Fondation Gianadda

OLTEN

8.8.–11.10. Ferdinand Hodler, Kunstmuseum

SCHWARZSEE

13.6. Schwarzsee Triathlon

SOLOTHURN

13.6.–30.8. «Cinque architetture». Modelle und Skizzen der fünf Sakralbauten von Mario Botta. Kunstmuseum
10.–19.7. Classic Openair Solothurn
12.7. CREDIT SUISSE Circuit. Solothurner Triathlon

ST. GALLEN

19./20.6. Jubiläumskonzert des HSG-Orchesters. Kirche St. Laurenzen

WEIL AM RHEIN (D)

10.6.–11.10. Frank Lloyd Wright: Die Lebendige Stadt, Vitra Design Museum

YVERDON

26.–28.6. Schweizermeisterschaften im Springreiten

ZUG

19.7. CREDIT SUISSE Circuit: Zyturm-Triathlon

ZÜRICH

4.6.–30.9. «Freie Sicht aufs Mittelmeer». Kunsthaus
5.6.–23.8. «Swiss, made.». Helmhaus und Strauhof
21.6. Frauentriathlon
26.6.–19.7. Zürcher Festspiele: – Oberon oder Der Eid des Elfenkönigs von Carl Maria von Weber, Opernhaus
– La Fanciulla del West von Giacomo Puccini, Opernhaus
Ab 20.8. Golf-Ausstellung. Galerie «Le Point»

RENDEZ-VOUS KONZERTE

4.6. Grenchen, 5.6. Basel
6.6. Weinfelden, 7.6. Bern
8.6. Fribourg, 9.6. Monthey
10.6. Chur, 13.6. St. Gallen

DISTANZLOS SPORTLICH

BULLETIN-MITARBEITERIN PASCALE KOHL BRACHTE ROLF JÄRMANN UND SUSANNE RUFER MIT IHREN FRAGEN ZUM SCHWITZEN

Das Ziel liegt kilometerweit entfernt. Wer die Tour de Suisse fährt oder den Powerman hinter sich bringt, zeigt sportliche Höchstleistung. Das Bulletin hat sich mit dem Radrennfahrer Rolf Järmann und der Duathletin Susanne Rufer über ihre Motivation, die Einsamkeit bei Wettkämpfen und sportliche Traumziele unterhalten.



ROLF JÄRMANN,
RADPROFI

PASCALE KOHL Woran denken Sie, wenn Sie auf der Rennstrecke unterwegs sind?

ROLF JÄRMANN Einsam oder langweilig sind Rennen nie. Verläuft ein Rennen schnell, bin ich relativ konzentriert und überlege mir den weiteren Rennverlauf. Wird langsam gefahren, hat man Zeit, mit den Kollegen zu reden – über alles mögliche, nur nicht über das Rennen selbst.

P.K. Wie kamen Sie zum Radsport?

R.J. Als Kind sah ich mir immer wieder die Fotos meines Vaters an. Er fuhr Amateurrennen, und sein Rennvelo stand immer im Keller. Mit 13, 14 Jahren fing ich selbst

an; meine ersten Rennen fuhr ich etwa mit 17. Nun fahre ich bereits die zwölfte Saison als Profi.

P.K. Haben Sie bereits Pläne für später?

R.J. Noch keine ganz konkreten. Ich mache mir zwar Gedanken, aber im Moment bin ich aufs Velofahren konzentriert. Wenn ich mich zu stark mit etwas anderem befasse, leidet meine Leistung darunter.

P.K. Wer oder was motiviert Sie?

R.J. Der Ehrgeiz, Rennen zu gewinnen. Und die Freude, als erster ins Ziel zu kommen.

P.K. Haben Sie ein sportliches Traumziel?

R.J. Kurzfristig ist mein Ziel immer das nächste Rennen. Und ich träume schon lange davon, die Flandern-Rundfahrt zu gewinnen oder an der Tour de Suisse das Leadertricot überzustreifen.

P.K. Wie bereiten Sie sich auf ein Rennen vor?

R.J. Die ganze Vorbereitung läuft vor allem im Winter,

wenn keine langen Rennen zu fahren sind. Die andere Vorbereitung läuft im Kopf ab. Es kommt drauf an, wie man sich auf ein Rennen einstellt. Man hat seine Lieblingsrennen, wo einem das besser gelingt.

P.K. Was essen Sie in den letzten 24 Stunden vor einem Rennen?

R.J. Ich esse ganz normal, einfach die doppelte Portion davon. Am Abend vor dem Rennen essen wir vor dem Menü einen Teller Teigwaren. Am Morgen nehmen wir relativ viel zu uns, zusätzlich vielleicht noch einmal Teigwaren.

P.K. Haben Sie schon einmal daran gedacht alles hinzuschmeissen und etwas ganz anderes zu machen?

R.J. Wenn man in einem Rennen abgehängt wird und gleichzeitig ein weiterer Anstieg bevorsteht, kann das schon vorkommen. Aber am Ziel angekommen und wieder erholt, sieht die Welt meist rasch wieder anders aus.

TOUR DE SUISSE 1998

Die Tour de Suisse startet am 16. Juni mit dem Prologfahren im Bieler Stadtzentrum und endet am 25. Juni in Bern.

LIVE IM INTERNET: Unter der Internet-Adresse (URL) www.tour-de-suisse98.ch berichtet ein Team ab 15. Juni täglich in Wort und Bild von der Tour. Die Live-Berichterstattung wird ergänzt mit Streckenübersichten, Wetterprognosen und Neuigkeiten aus dem Fahrerlager.



SUSANNE
RUFER,
DUATHLETIN

P.K. Welches war der für Sie bedeutendste Erfolg?

R.J. Für mich persönlich der Sieg an einem Weltcuprennen, dem Amstel Gold Race. Wenn ich mit einem Radsportfan rede, erkläre ich, dass ich an der Tour de France 1992 eine Etappe gewonnen habe; das macht meist relativ grossen Eindruck. Wenn jemand vom Radsport überhaupt nichts versteht, sage ich, dass ich in Atlanta an der Olympiade war.

P.K. Warum setzen Sie sich der «Tortur» Ihres Sports aus; leiden Sie gern?

R.J. Ich leide gern, wenn ich sehe, dass die andern noch mehr leiden. Aber ich mache es mir sonst gern so «ring» wie möglich. Freiwillig mehr leiden als unbedingt nötig tut niemand. Wenn Sie im Büro sitzen müssen, wenn draussen die Sonne scheint, ist das auch eine Art Leiden – einfach im Kopf. Dieses Leiden würde ich als härter empfinden.

P.K. Erzählen Sie uns etwas über Ihre persönliche Situation?

R.J. Ich bin 32 Jahre alt, wohne auf dem Land in der Ostschweiz. Ich bin verheiratet, habe drei Kinder im Alter von 8, 4 und 2 Jahren.

PASCAL KOHL Fühlen Sie sich an einem Duathlon einsam?

SUSANNE RUFER Obwohl man lang alleine unterwegs ist, fühle ich mich nicht einsam. Mir geht jeweils sehr viel durch den Kopf. Mir ist auch schon passiert, dass meine Gedanken zu weit abgeschweift sind; ich realisierte, dass ich plötzlich langsamer geworden bin.

P.K. Wie kamen Sie zu Ihrem Sport?

S.R. Durch meinen Freund. Er macht Triathlon und hat mich mal zu einem Lauftraining mitgenommen. Das hat mir gut gefallen.

P.K. Betreiben Sie Duathlon als Profi?

S.R. Nein. Ich arbeite 50 Prozent bei einem Vermögensverwalter. Zuvor war ich lange bei der Credit Suisse und habe 80 Prozent gearbeitet. Das wurde mir jedoch zuviel. Ich habe nicht das Ziel, Profi zu werden. Ich brauche neben dem Sport noch andere Herausforderungen.

P.K. Haben Sie bereits Pläne für später?

S.R. Solange ich Freude am Duathlon habe, werde ich diesen Sport betreiben. Ich plane nicht langfristig, nehme alles, wie es kommt.

P.K. Wer oder was motiviert Sie?

S.R. Ich bin gerne draussen. Es spornt mich an, in der

Natur zu sein. Wenn ich lange Zeit drinnen bin, fehlt mir das Training sehr. Der Sport ist für mich sicher auch etwas zur Sucht geworden. Wenn ich zwei, drei Tage nicht viel machen kann, fehlt mir die Bewegung, und ich werde unzufrieden. Kann ich danach wieder trainieren, fühle ich mich sehr viel besser.

P.K. Haben Sie ein sportliches Traumziel?

S.R. Beim Powerman in Zofingen auf dem Podest stehen.

P.K. Wie bereiten Sie sich auf einen Wettkampf wie den Powerman vor?

S.R. Ich habe schon Anfang Jahr mit einem Basistraining begonnen. Im Trainingslager trainiere ich zwischen 25 bis 35 Stunden wöchentlich. Tage vor dem Wettkampf absolviere ich nur noch kürzere Trainings.

P.K. Was essen Sie in den 24 Stunden vor dem Rennen?

S.R. Es geht ausschliesslich darum, die Kohlehydratspeicher im Körper aufzufüllen. Ich esse vor allem Teigwaren und Reis und nehme natürlich möglichst viel Flüssigkeit zu mir.

P.K. Haben Sie schon einmal daran gedacht, alles hinzuschmeissen und etwas ganz anderes zu machen?

S.R. Ganz so schlimm war es noch nie. Vielleicht fragt man sich manchmal vor einem Start, wozu man das alles macht. Aber wenn ich durch das Ziel laufe, ist das Glücksgefühl unheimlich stark.

P.K. Welcher war der für Sie bedeutendste Erfolg?

S.R. Der 7. Platz am letzten Powerman in Zofingen.

P.K. Warum setzen Sie sich der «Tortur» Ihres Sports aus; leiden Sie gern?

S.R. Ein Stück weit muss man sicher zum Leiden bereit sein. Aber ich glaube nicht, dass ich in dieser Richtung besonders veranlagt bin.

P.K. Erzählen Sie uns etwas zu Ihrer Person?

S.R. Ich bin 27 Jahre alt und wohne mit meinem Lebenspartner zusammen. Wir trainieren manchmal gemeinsam, was mich sehr anspornt. Wenn ich alles alleine machen müsste, wäre es viel schwieriger.

POWERMAN 1998

Der CREDIT SUISSE Powerman startet am 7. Juni in Zofingen. Hauptsponsor ist die CREDIT SUISSE. Zofingen ist eines der 17 gleichnamigen Rennen rund um den Globus und gilt als der härteste Powerman. Im letzten Jahr wurden hier erstmals im Duathlonsport WM-Titel über die Langdistanz (8,5 km Laufen/150 km Velo/30 km Laufen) vergeben. Die Schweizer Männer holten Gold, Silber und Bronze, bei den Frauen siegte die Schweizerin Natascha Badmann.

EIN HAUS FÜR DEN KUBISMUS

Das Sammeln von Kunst ist beliebt – vor allem hierzulande. Das beweist die Ausstellungsreihe «Die Kunst zu sammeln», die vom Schweizerischen Kunstverein koordiniert und von Credit Suisse Private Banking unterstützt wird. Zu sehen ist auch die Kubismus-Sammlung Raoul La Roche.

Wenn ein Kunstfreund zu sammeln beginnt, tut er dies meist einmal für sich selbst. Aus Sorge, dass die Lieblingsstücke einmal auseinandergerissen werden könnten oder weil Nachkommen fehlen, werden diese Sammlungen oft einem Museum vermacht. So zeichnen sich viele private Schweizer Kunstsammlungen durch den persönlichen Geschmack des Sammlers aus, während die Museumssammlungen mit kunsthistorischer Systematik angelegt sind.

Eine der bedeutendsten Kubisten- und Puristenkollektionen in Europa ist die des Basler Privatbankiers Raoul La Roche. Sie gehört heute dem Kunstmuseum Basel und ist das Herzstück der Kunstwerke aus dem 20. Jahrhundert dieses Museums.



RAOUL LA ROCHE,
SAMMLER

Raoul La Roche, Spross eines Basler Bankiers, tritt nach gutbürgerlicher Jugend in die Fussstapfen seines Vaters. Jahrelang leitet er die Auslandsabteilung der Crédit Commerciale de France. Obwohl er in Frankreich lebt, hat der ewige Junggeselle regen Kontakt zu seinen Geschwistern in der Schweiz. Nach seiner Pensionierung beschliesst er, eines rheumatischen Leidens wegen nach Basel zurückzukehren, wo er 1962 die Ehrendoktorwürde erhält. 1965 stirbt er im Alter von 76 Jahren.

1917 hat Raoul La Roche sein künstlerisches Schlüssel-erlebnis: In Paris lernt er den Architekten Charles-Edouard Jeanneret kennen – besser bekannt unter Le Corbusier. Dieser stellt ihm Am d e Ozenfant vor. Allmählich beginnt La Roche sich für die kubistischen Schriften der beiden Künstler zu interessieren – und bald schon wird er zu deren Förderer. Er beteiligt sich finanziell an der Zeitschrift «L'Esprit Nouveau», die innert kurzer Zeit internationales Aufsehen erregt. Immer wieder kauft er Werke der beiden und bezahlt ihnen Kommissionsgelder für Ankäufe, die sie in seinem Auftrag durchführen. Höhepunkt dieser Verbindung ist der Auftrag an Le Corbusier, für La Roche in Auteuil eine Villa zu bauen.

In dieser Zeit kauft La Roche mit Hilfe von Le Corbusier an Auktionen im Hôtel Drouot für

50 000 Francs eine erstklassige Sammlung kubistischer Malerei mit Werkgruppen von Georges Braque, Pablo Picasso und Fernand L ger. Diese Kunstgegenstände stammen aus dem Lager des Kunsthändlers und Kubistenspezialisten Daniel-Henry Kahnweiler, das im Ersten Weltkrieg in Paris beschlagnahmt wurde. Die Kubisten waren zu jener Zeit in Frankreich verpönt; und zudem befürchteten die Pariser Händler, dass ein grosses Interesse an Kubisten zu einem Verkaufseinbruch bei den Impressionisten führen könnte.

Mit der Fertigstellung von Le Corbusiers Villa 1925 entsteht ein eigentliches Gesamt-



kunstwerk: moderne Architektur, die eine erstklassige Sammlung beherbergt. Als La Roche aus gesundheitlichen Gründen nach Basel zurückkehrt, nimmt er die Kunstgegenstände mit und vermacht sie später dem hiesigen Kunstmuseum. Ab Juli 1998 sind sie im Rahmen des Ausstellungsprojektes «Die Kunst zu sammeln» zu sehen.

«DIE KUNST ZU SAMMELN»

Jubil umsprojekt des Schweizerischen Kunstvereins

Stiftung Langmatt Sidney und Jenny Brown, Baden. Von München nach Paris. Die Sammlung Brown zwischen Sezession und Impressionismus.
01.04.98 bis 30.08.98

Civica Galleria d'Arte Villa dei Cedri, Bellinzona. Die Sammlung Bernasconi.
15.05.98 bis 23.08.98

Kunsthaus Zug. Dialog mit der Moderne. Fritz Wotruba und die Sammlung Kamm.
17.05.98 bis 06.09.98

Kunstmuseum Winterthur. Die Sammlung Georg Reinhart.
24.05.98 bis 23.08.98

Kunsthaus Zürich. Die Sammlung Bernhard Mayer.
19.06.98 bis 23.08.98

Kunstmuseum Solothurn. Oscar Miller. Sammler und Wegbereiter der Schweizer Moderne.
20.06.98 bis 30.08.98

Kunstmuseum Bern. Von Matisse bis Dal . Das Legat Georges F. Keller.
26.06.98 bis 04.10.98

Musée cantonal des Beaux-Arts, Lausanne. Sammlung Dr. Henri-Auguste Widmer.
26.06.98 bis 08.11.98

Kunstmuseum St. Gallen. Die Sturzeneggersche Gemälde-sammlung.
04.07.98 bis 27.09.98

Kunstmuseum Basel. Ein Haus für den Kubismus. Die Sammlung Raoul La Roche.
08.07.98 bis 11.10.98



«DAS IMAGINÄRE MUSEUM»

Die Gottfried-Keller-Stiftung, das grösste Museum der Schweiz, ist auf keiner Kunstkarte verzeichnet. Dieses «imaginäre Museum» wurde 1890 von Lydia Welte-Escher, der Tochter Alfred Eschers, gegründet. Das Schicksal der Stiftung illustriert ein Stück Schweizer Geschichte in kunsthistorischer Perspektive, zeigt aber auch, wie eine grosszügige Schenkung durch finanzielles Missmanagement und politische Machenschaften zugrunde gerichtet wurde.

Joseph Jung legt eine historische Studie vor, welche die Beziehungen zwischen Kunst, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft anhand eines brisanten Beispiels dokumentiert.

Das spannend geschriebene und reich illustrierte Werk mit einer Fülle bisher unveröffentlichter Quellen behandelt wichtige Aspekte der staatlichen und privaten Kunstförderung.

Der Autor, Dr. phil. Joseph Jung, ist Leiter des Bereichs «Foundations and Corporate History» bei der CREDIT SUISSE GROUP in Zürich.

Das imaginäre Museum. Privates Kunstengagement und staatliche Kulturpolitik in der Schweiz: Die Gottfried-Keller-Stiftung 1890–1922. Erhältlich im Verlag Neue Zürcher Zeitung in Zürich.

TRACHTENCHÖRE SINGEN FÜR PRO INFIRMIS

Anlässlich des Eidgenössischen Trachtenfestes (27.–28. Juni 1998) findet am 28. Juni die CD-Taufe des Tonträgers «Solidarität jetzt. Schweizer Trachtenchöre singen für PRO INFIRMIS» statt. Trachtenchöre aus allen Landesteilen haben mitgewirkt. Die CD ist dem Volkslied in allen vier Landessprachen gewidmet. Die Produktionskosten sind durch Sponsoren – darunter die CREDIT SUISSE – gedeckt. Die Einnahmen der PRO INFIRMIS werden vollumfänglich zur Sicherstellung ihrer Dienstleistungen für behinderte Menschen eingesetzt.



Bezugspreis: CD Fr. 30.–, Musikkassette Fr. 23.–, zuzüglich Versandkosten.

Bestellungen bei PRO INFIRMIS Kanton Bern, Schwarztortstrasse 32, 3000 Bern 14. Tel. (031) 387 55 65, Fax (031) 382 01 55.

IMPRESSUM

Herausgeber

CREDIT SUISSE, Postfach 100, 8070 Zürich
Telefon (01) 333 11 11, Fax (01) 332 55 55
Redaktionssekretariat: Rosmarie Schultheiss, Telefon (01) 333 73 94,
Fax (01) 333 64 04, E-Mail-Adresse: bulletin@credit-suisse.ch

Redaktion

Christian Pfister (Leitung), Andreas Thomann, Bettina Junker

Gestaltung

www.arnolddesign.ch
Urs Arnold, Lukas Huggenberg, Benno Delvai, Esther Rieser

Fotos

Pia Zanetti, RDB, Keystone, PhotoDisc, Bongarts, Karin Bolliger, Esther Rieser

Redaktionskommission

Dr. Daniel Mollet (Unternehmenskommunikation), Ruth Stadelmann (Media Relations), Fritz Stahel (Economic Research), Samuel Holzach (Marketing Services)

Erscheint im 104. Jahrgang (6x pro Jahr in deutscher und französischer Sprache). Nachdruck nur gestattet mit dem Hinweis «Aus dem BULLETIN der CREDIT SUISSE».

Adressänderungen

Adressänderungen bitte schriftlich und unter Beilage des Original-Zustellcouverts an Ihre CREDIT SUISSE-Geschäftsstelle oder an: CREDIT SUISSE, Abt. Cif 24, 8070 Zürich



Fondue und Röschti sind typische Schweizer Gerichte, die sich heute in unseren helvetischen Mägen schlecht vertragen. Die Schweiz strotzte zwar schon immer von Eigentümlichkeiten. Gerade sie machen ihren Reichtum aus. Oftmals dienen sie aber auch nur als Vorwand für Ausgrenzungen. Heute steht in der Schweiz Generation gegen Generation, Stadt gegen Land, Fondue gegen Röschti – das heisst Westschweiz gegen Deutschschweiz. Es sieht so aus, als ob es darum ginge, den «Röschti-graben» zu vertiefen und daraus eine unüberwindliche Kluft zu machen.

Die Merkmale und Eigenheiten jeder Sprachregion in ihrer Unterschiedlichkeit nisten sich schleichend und tief in den Köpfen ein. Sie finden zuweilen ein aufsehenerregendes Echo in bundespolitischen Schlüsselthemen. Man denke nur an die Europafrage oder an die Sozialpolitik. Regionale Sensibilitäten wachsen sich zu grundlegenden Meinungsverschiedenheiten aus, welche schliesslich die Solidarität zwischen den verschiedenen Kulturen unseres Landes zu untergraben drohen.

Dieses Phänomen ist eine Schweizer Eigenheit. Als Westschweizer bin ich in eine zweisprachige Familie hineingeboren worden, habe aber lange Zeit in der Deutschschweiz gelebt. Der Kontrast zwischen der Westschweizer und der Deutschschweizer Kultur und Mentalität ist mir wohlvertraut. Dazu kommt aber heute ein Unbehagen, das sich überall ausbreitet, sogar bis in die grossen Unternehmen wie die CREDIT SUISSE – obwohl deren Ausrichtung international ist!

«ICH BIN FEST DAVON ÜBERZEUGT,
DASS ROMANDS UND DEUTSCHSCHWEIZER
DEN WUNSCH HEGEN, DIE SOLIDARITÄT
ZWISCHEN DEN REGIONEN ZU ERHALTEN.»

Dieses Unbehagen beruht weniger auf Fakten als auf Gefühlen und Empfindlichkeiten, das heisst auf einem Mangel an gegenseitigem Einfühlungsvermögen. Die Spannungen sind aber sehr real. «Was machen Sie, um die Interessen der Romandie in Zürich zu vertreten?» fragt man mich manchmal im Welschland. Welcher Westschweizer in der Deutschschweiz ist nicht eines Tages als sympathischer «Welscher» behandelt worden, der nicht sehr leistungsfähig sein kann, da ja die Arbeitslosenrate in der Westschweiz höher als in der Deutschschweiz liegt?

Damit vertieft sich die psychologische Kluft, obwohl sich ihre reale Existenz kaum an Fakten oder Verhaltensweisen festmachen lässt. Meines Erachtens sind die Unterschiede bezüglich der Arbeit und wichtiger wirtschaftlicher Fragen gering! Es gibt mehr Indizien fürs Gegenteil: die Gemeinsamkeiten der Sprachregionen, die es verdienen würden, hervorgehoben zu werden. Ich bin sogar fest davon überzeugt, dass Romands und Deutschschweizer den Wunsch hegen, die Solidarität zwischen den Regionen zu erhalten und die Schweizer Identität zu bewahren.

Dieses Bekenntnis für sich allein ist jedoch wenig hilfreich. Taten müssen her. Zum Beispiel indem man seine Sprachkenntnisse verbessert (in diesem Falle sind die Westschweizer am Arbeitsplatz mehr gefordert als die Deutschschweizer), den Mitarbeiteraustausch fördert und ausweitet (ich kenne zahlreiche Deutschschweizer in Genf, die sehr glücklich sind, dort Karriere zu machen) oder indem man dem Französischen – und warum nicht gar dem Italienischen? – in jeder Konferenz auf nationaler Ebene einen Platz einräumt.

Es braucht heutzutage mehr Anstrengungen im Überdenken unserer Schweizer Identität(en), in der Kommunikation zwischen den Sprachregionen, um Missverständnisse auszuräumen und den Dialog wieder aufzunehmen. Es ist daher die Aufgabe jedes einzelnen, seine Pflichten als Staatsbürger wahrzunehmen.

Aus diesem Grunde unterstützt die CREDIT SUISSE, Westschweiz, dieses Jahr die vom Meinungsforschungsinstitut M.I.S. TREND in Lausanne durchgeführte Studie SOPHIA. Bei SOPHIA, das aus dem Griechischen abgeleitet ist und «Weisheit» bedeutet, handelt es sich um eine Umfrage, die seit 1993 die Meinungsentwicklung hinsichtlich der markanten politischen, wirtschaftlichen und sozialen Ereignisse in der Schweiz misst. Anlässlich des 150. Jahrestags der Eidgenossenschaft glauben wir, dass die Anstrengungen sich lohnen, Probleme verstehen zu wollen, die den eigentlichen Rahmen unserer traditionellen Aktivitäten sprengen. In diesem Sinne soll unser Motto heissen: «Der Weise greift den grossen Dingen vor, solange es noch möglich ist!»



DOMINIQUE FOLLETÊTE, MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG DER CREDIT SUISSE,
FÜHRUNGSEINHEIT SUISSE ROMANDE, EMAIL: DOMINIQUE.FOLLETETE@CREDIT-SUISSE.CH

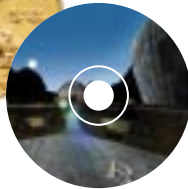


BESTELLTALON

EINZIGARTIGKEIT
ALS WETTBEWERBSVORTEIL
ORIENTIERUNG 107



GOLD
HANDBUCH
HEFT 66



CD-ROM ORBIS
DIE VIRTUELLE
UNIVERSITÄT

AUFBAU INTEGRIERTER
FÜHRUNGSSYSTEME
ORIENTIERUNG 106



DIE CREDIT SUISSE LÄDT ZUM LESEN – VIEL VERGNÜGEN!

Bitte hier falten

Bitte hier falten

**CREDIT
SUISSE**

Bitte
frankieren



NAPOLEON
KATALOG DER
GALERIE LE POINT

ELCHTEST FÜR DEN EURO
ECONOMIC BRIEFING 6



CREDIT SUISSE
CIDM 23
Postfach 100
8070 Zürich

BESTELLTALON FÜR PUBLIKATIONEN DER CREDIT SUISSE

Die Orientierung

- Nr. 97 Human Resources im kulturellen und strategischen Kontext (1990) d ☐ f ☐
- Nr. 98 Unternehmungsdynamik (1991) d ☐ f ☐
- Nr. 100 Innovationsmanagement (1992) d ☐ f ☐
- Nr. 101 Konsum 2000 (1992) d ☐ f ☐ i ☐
- Nr. 102 Flexibilisierungsmanagement (1993) d ☐ f ☐
- Nr. 103 Die Lösung der Nachfolge in KMU (1993) d ☐ f ☐ i ☐
- Nr. 104 Natürliche Rhetorik für Führungskräfte (1994) d ☐ f ☐
- Nr. 105 Werte schaffen, Werte erhalten (1995) d ☐ f ☐ i ☐
- Nr. 106 Aufbau integrierter Führungssysteme (1997); Fr. 15.– d ☐ f ☐ i ☐
- Nr. 107 Einzigartigkeit als Wettbewerbsvorteil (1998); Fr. 15.– d ☐ f ☐ i ☐

Handbücher zu verschiedenen Themen

- Erfolgreiche Vorsorge- und Vermögensplanung (1997); Fr. 19.80 / Fr. 10.–* d ☐
- Kredite für kleine und mittlere Unternehmen – von der Anfrage bis zur Rückzahlung (1998) d ☐
- Wirtschaft und Finanzen (1995) d ☐ f ☐ i ☐
- Heft 66 Gold (1996) d ☐ e ☐
- Heft 74 Handbuch für Klein- und Mittelbetriebe (1994) d ☐ f ☐ i ☐
- Heft 79 Zukunftssicherung durch strategisches Management (1990) d ☐ f ☐
- Heft 80 Das Devisen- und Geldmarktgeschäft (1992) f ☐ e ☐

Selbständigkeit

- Buch: Der Business-Plan. Eine praxisorientierte Wegleitung (1997); Fr. 15.– d ☐ f ☐ i ☐
- Buch: Ich mache mich selbständig (1998); Fr. 25.– d ☐
- CD-ROM: So gründe ich meine Firma (1998); Fr. 75.– d ☐

Orientierungshilfen für Berufs- oder Studienwahl

- Buch: Studieren – und dann? (1997); Fr. 16.– / Fr. 10.–* d ☐ f ☐
- CD-ROM SZENARIO – Orientierungshilfe für die eigene Zukunft (1998); Fr. 49.– / Fr. 32.60* d ☐ f ☐
- CD-ROM ORBIS – Die virtuelle Universität (1997); Fr. 69.– / Fr. 37.20* d/f ☐

Economic Research (Periodika)

- Finanzmarkttrends (monatlich) d ☐ f ☐
- Anlagepolitik (vierteljährlich) d ☐ f ☐ i ☐ e ☐
- Echo – Schweizer Wirtschaft im Gespräch (vierteljährlich) d ☐ f ☐ e ☐

Economic Briefings

- Nr. 2 Europäische Währungsunion – Ihre Fragen, unsere Antworten (1998) d ☐ f ☐ e ☐
- Nr. 3 Inflation – Totgesagte leben länger (1997) d ☐
- Nr. 4 Die EWU – Spreads and more... (1997) d ☐ e ☐
- Nr. 5 Schweizerische Sozialpolitik – quo vadis? (1997) d ☐ f ☐
- Nr. 6 Elchtest für den EURO (1998) d ☐ f ☐ e ☐
- Nr. 8 Unternehmen und Euro – habe ich an alles gedacht? (1998) d ☐ f ☐ i ☐

Kataloge der Galerie LE POINT (solange Vorrat)

- Napoleon: Karikatur und Wirklichkeit (1997) d ☐
- Die Bahn bewegt – Bahnplakatausstellung (1997) d ☐
- Alfred Escher mit dem Beitrag «Alfred Escher und der Gotthard» von Dr. Carlo Moos (1994) d ☐

Quellensteuern (1.1.1998) d ☐ f ☐ i ☐ e ☐

GESCHÄFTSBERICHT CREDIT SUISSE GROUP 1997/98 d ☐ f ☐ e ☐

FAKTEN UND ZAHLEN – CREDIT SUISSE GROUP 1997/98 d ☐ f ☐ e ☐

* Vorzugspreis für Kunden der CREDIT SUISSE

☐ Herrn ☐ Frau ☐ Firma (Zutreffendes ankreuzen)

Vorname

Name

Strasse

PLZ

Ort

Land

Bezahlung

☐ Belastung auf Konto Nr. _____ bei der Credit Suisse

in

☐ Check/Bargeld liegt bei.

Datum

Unterschrift

Senden an: Ihren Kundenberater oder an den Hauptsitz
Credit Suisse, CIDM 23, Postfach 100, 8070 Zürich; Fax (01) 332 72 94



EIN TEAM DER CREDIT SUISSE IM ENDSPURT
VOR DEM WOCHENENDE:
ZÜRCHER UETLIHOF, 8. MAI 1998, 16.43 UHR

TREFFPUNKT 98

Vom 23. bis 27. Juni 1998 lädt die CREDIT SUISSE Modedesignerinnen und Kinofreaks zum TREFFPUNKT 98 in den Zürcher Hauptbahnhof.

23. Juni 1998

21.30 CREDIT SUISSE PRIX BOLERO 98 mit Schweizer Jungdesignerinnen und -designern. Moderator: Kurt Aeschbacher

24. Juni 1998

21.30 FASHIONEVENT mit Topmodels und den Kollektionen von internationalen Designern. Moderator: Kurt Aeschbacher

25. Juni 1998

21.30 «6 Days, 7 Nights» Liebeskomödie mit Harrison Ford und Anne Heche u.a. (Vorpremiere)

23.45 «The Full Monty» Stripper-Komödie mit Robert Carlyle, Mark Addy u.a.

26. Juni 1998

21.30 «The Wedding Singer» Liebeskomödie mit Drew Barrymore, Adam Sandler, Steve Buscemi, Billy Idol u.a. (Vorpremiere)

23.45 «The Man Who Knew Too Little», Verwechslungskomödie mit Bill Murray (Vorpremiere)

2.00 «Wrongfully Accused» Klamaukkomödie mit Leslie Nielsen und Kelly LeBrock (Vorpremiere)

27. Juni 1998

21.30 «Money Talks» Krimikomödie mit Charlie Sheen, Chris Tucker, Paul Sorvino u.a. (Vorpremiere)

23.45 «Nightwatch» Gruselthriller mit Ewan McGregor, Patricia Arquette (Vorpremiere)

2.00 «The Fifth Element» Sciencefiction-Abenteuer mit Bruce Willis, Gary Oldman

Hier gibt's Karten:

Treffpunkt 98. Karten für die Kinonächte (à Fr. 15.-) und für die Fashionshow (à Fr. 50.-) erhalten Sie unter Telefonnummer 0848 800 800 oder via Internet unter www.fastbox.ch. Für den CREDIT SUISSE PRIX BOLERO (Tickets à 50 Franken) gilt die Telefonnummer: 01/454 82 82. Mehr Infos erhalten Sie unter www.credit-suisse.ch/treffpunkt98

© 20th Century Fox



© Warner Brothers

© Monopole Pathé

AGENDA

Aus dem Kultur- und Sportengagement von CREDIT SUISSE und CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING

AROSA

26.7. MTB-Triathlon

ASCONA

21.6.–31.8. Henri-Matisse-Plakate. Museo Epper

BELLINZONA

12.6. Concerto LONDON MOZART PLAYERS

BERN

27./28.6. Trachtenfest

CERESIO

28.6. Triathlon del Ceresio

DAVOS

24.7.–21.8. 13. Internationales Musik-Festival «Young artists in concert», Alpenzauber

GSTAAD

17.7.–5.9. Musiksommer Gstaad-Saenenland

MARTIGNY

11.6.–22.11. Paul Gauguin, Fondation Gianadda

OLTEN

8.8.–11.10. Ferdinand Hodler, Kunstmuseum

SCHWARZSEE

13.6. Schwarzsee Triathlon

SOLOTHURN

13.6.–30.8. «Cinque architetture». Modelle und Skizzen der fünf Sakralbauten von Mario Botta. Kunstmuseum
10.–19.7. Classic Openair Solothurn
12.7. CREDIT SUISSE Circuit. Solothurner Triathlon

ST. GALLEN

19./20.6. Jubiläumskonzert des HSG-Orchesters. Kirche St. Laurenzen

WEIL AM RHEIN (D)

10.6.–11.10. Frank Lloyd Wright: Die Lebendige Stadt, Vitra Design Museum

YVERDON

26.–28.6. Schweizermeisterschaften im Springreiten

ZUG

19.7. CREDIT SUISSE Circuit: Zyturm-Triathlon

ZÜRICH

4.6.–30.9. «Freie Sicht aufs Mittelmeer». Kunsthaus
5.6.–23.8. «Swiss, made.». Helmhaus und Strauhof
21.6. Frauentriathlon
26.6.–19.7. Zürcher Festspiele: – Oberon oder Der Eid des Elfenkönigs von Carl Maria von Weber, Opernhaus
– La Fanciulla del West von Giacomo Puccini, Opernhaus
Ab 20.8. Golf-Ausstellung. Galerie «Le Point»

RENDEZ-VOUS KONZERTE

4.6. Grenchen, 5.6. Basel
6.6. Weinfelden, 7.6. Bern
8.6. Fribourg, 9.6. Monthey
10.6. Chur, 13.6. St. Gallen