

BULLETIN | 5

www.credit-suisse.ch/bulletin


KONJUNKTURPROGNOSEN 2001
VON KOPF BIS FUSS AUF
WACHSTUM EINGESTELLT

DEISENGESCHÄFTE
SO MEISTERN SIE DAS
WÄHRUNGSRISIKO

INTERNETKULTUR
SCHLUSS MIT DER
FIRMENPROPAGANDA

DIE UNTERNEHMEN ENTDECKEN IHR

HUMANKAPITAL



KONZENTRIERTES LERNEN. «HUMANKAPITAL»
AUF DEM WEG ZU ERFOLGREICHEM «BÖRSENGANG».
CREDIT SUISSE, AUSBILDUNG, ZÜRICH, 09.35 UHR.

SCHWERPUNKT: «HUMANKAPITAL»



Mein ganz privater Giftschränk

Mein Blut ist in Wallung, es sträubt sich das eine oder andere Nackenhaar. Bei Worthülsen wie «Kollateralschäden», «Belegschaftsaltlasten» oder eben «Humankapital» schaltet das Sprachsensibelchen in mir im Handumdrehen auf Alarmstufe Rot. Gerne würde ich auf der Stelle meinen mentalen Giftschränk öffnen und dieses Wort auf Nimmerwiederhören darin verschwinden lassen.

Aber ich beginne zu recherchieren, tauche ein ins Internet und lande schon bald einen Volltreffer: «Humankapital» wurde 1998 beinahe zum Unwort des Jahres gekürt. Aber nur beinahe. Auf der Zielgeraden überholt wurde es schliesslich von einem Ausdruck der Giftklasse 1, dem «sozialverträglichen Frühableben». Zu dieser zweifelhaften Ehre kam der Begriff, weil Albrecht Schmidt, Chef der Bayerischen HypoVereinsbank, «Humankapital» als Ausdruck für Kinder verwendete und so Menschen und Waren auf die gleiche Stufe setzte.

«Humankapital» ist ein ökonomisches Konzept, dem in unserer Gesellschaft immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Es repräsentiert das Leistungspotenzial, das in ausgebildeten und hoch qualifizierten Arbeitskräften schlummert. Neben Geld, Wertpapieren und Sachwerten ist es eine weitere Vermögenskategorie.

«Humankapital» ist aber mehr als eine gesichtslose Masse, mehr als nur ein kalkulierbarer Faktor, der sich in der Bilanz niederschlägt. Es sind Menschen mit Ecken und Kanten, die den Unterschied machen, die dank ihrer Persönlichkeit und ihren Talenten Farbe in den Alltag bringen. Menschen, die diesem Konzept Leben und Wärme einhauchen, es begreifbar machen. «Humankapital» lässt mich nach wie vor erschauern, wenn ich es ausspreche. Aber ich gebe zu, dass mein Urteil vielleicht etwas voreilig war. Und schliesse meinen Giftschränk wieder, wenn auch mit Vorbehalt.

RUTH HAFEN, REDAKTION BULLETIN

www.reuters.com



Millionen von Menschen verlassen sich auf das Internet, wenn sie Informationen benötigen. Aber auf wen verlässt sich das Internet?

SCHWERPUNKT: «HUMANKAPITAL»

- 6 **Trend** | Der Mensch gehört in die Bilanz
- 16 **Headhunter** | Erbarmungsloser Kampf um Talente
- 20 **Rolf Dörig** | Markt und Gemeinsinn
- 24 **Armani, Spielberg & Co.** | Alles über Topkassierer
- 28 **Vier Porträts** | Männer mit inneren Werten

AKTUELL

- 35 **Anlagekonto Flex** | Schöner Zins, fettes Sparschwein
- Ticino Informatica** | Internet Banking und Traumreisen
- Simpel und billig** | Reich werden im Internet
- 36 **Nachhaltige Anlagen** | Gutes tun und Geld gewinnen

ECONOMIC RESEARCH

- 40 **Konjunkturprognose** | Die Wirtschaft wächst weiter
- 44 **Arbeitsmarkt** | Die Schattenseiten der Überalterung
- 47 **Unsere Prognosen zur Konjunktur**
- 48 **Direktinvestitionen** | Mitgift für ausländische Töchter
- 51 **Unsere Prognosen zu den Finanzmärkten**

E-BUSINESS

- 52 **Internet** | Neue Märkte lernen schneller
- 58 **WAP** | Das Internet in der Tasche
- 61 **@propos** | Opium fürs Volk

SERVICE

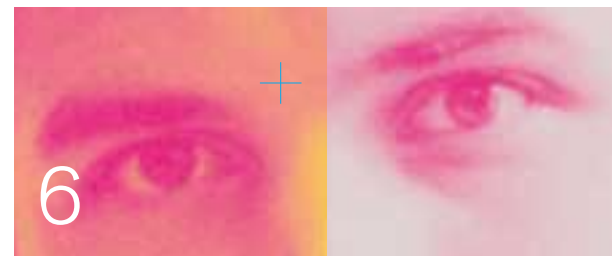
- 62 **Devisenhandel** | Geldgeschäfte rund um den Globus

SPONSORING

- 66 **Dirigenten** | Teamwork statt Tyrannei ist angesagt
- 69 **Agenda**

CARTE BLANCHE

- 70 **Das Kreditgeschäft der Zukunft** | Franz-Josef Groth



Humankapital: Der Mensch wird zum Erfolgsfaktor Nummer eins.



Rolf Dörig, CEO Credit Suisse Banking: «Wir nehmen unsere soziale Verantwortung wahr.»



Trotz Inflationsgefahr und Ölkrise: Die Schweizer Wirtschaft prosperiert auch 2001.



Die neue Credit Suisse - Arbeitsmarktstudie zeigt: Die Schweiz braucht ausländische Arbeitskräfte.



Internet provoziert Gespräche: Kunden erwarten mehr als Firmenpropaganda.



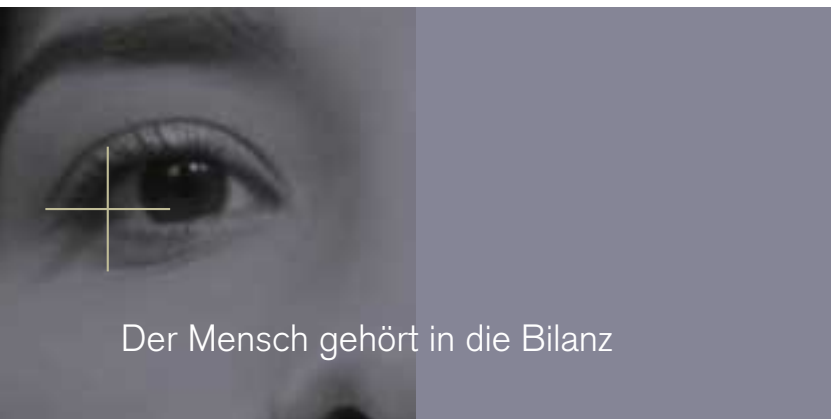
«HUMAN



KAPITAL»

Das Erfolgsrezept für den Konkurrenzkampf unserer Tage könnte banaler nicht sein: In unserer Informationsgesellschaft entdecken die Unternehmen die Ressource «Mensch». Noch taucht das Humankapital zwar nicht in den Firmenbilanzen auf – doch das ist nur eine Frage der Zeit.

VON CHRISTIAN PFISTER UND MEILI DSCHEN,
REDAKTION BULLETIN



Der Mensch gehört in die Bilanz



■ ■ ■
Cashflow, Return on Investment, Turnover, Profits – und wie die Zauberwörter der Buchführung alle heissen mögen: Unbestechlich geben sie darüber Auskunft, wie es um ein Unternehmen bestellt ist. Könnte man meinen.

In Zeiten, in denen Unternehmen der «New Economy» für Furore sorgen, ist es jedoch vorbei mit der Sicherheit buchhalterischer Kunst. Immer weniger fällt für Analysten ins Gewicht, welche handfesten Vermögenswerte wie Fabriken oder Anlagen eine Firma ihr Eigen nennt. Fachleute sind sich einig: «Die neue Wirtschaft baut nicht mehr auf physischem Kapital und Ressourcen auf, sondern stützt sich auf das intellektuelle Kapital.»

Pfiffige Ideen und Geschäftsmodelle lassen den Wert eines Unternehmens in die Höhe schnellen. Amazon.com zum Beispiel, die Internet-Buchhändlerin par excellence, weist einen Buchwert von rund 620 Millionen Dollar aus; der Marktwert liegt derweil bei 26 Milliarden Dollar – trotz roter Zahlen. Die Differenz heisst im Jargon «immaterielles Vermögen», ein Wert, der auf den Mitarbeitern, ihren Fähigkeiten sowie auf Informationen und Wissen beruht. Elemente, die bisher durch die

Maschen klassischer Unternehmensbewertung gefallen sind.

Dass das Immaterielle nicht ins Reich der Esoterik gehört, sondern zum Überlebensfaktor avanciert – darüber gibts kaum Zweifel. «Doch was nicht gemessen wird, wird nicht getan», heisst das Mantra moderner Unternehmensführer. «Nur weil das Humankapital schwierig zu messen ist, darf dies nicht heissen, dass man es nicht versucht», sagt Karl P. Ruoss, Leiter Human Resources Credit Suisse.

Die Suche nach der Messlatte

Im deutschen Managermagazin war unlängst zu lesen: «Auf einmal haben Finanzexperten und Berater in ihren Modellen einen Erfolgsfaktor entdeckt, der bisher durch das Raster der Analyse gefallen ist: den Menschen.» Und gemäss einer Studie der Beraterfirma Ernst & Young nutzen Analysten an der Wall Street zu einem Drittel Informationen, die nichts mit Finanzen zu tun haben, um Unternehmen einzuschätzen. Überraschen mag dabei ein Zusammenhang: Jene Analysten, die auch «weiche» Informationen in ihre Analyse einbezogen hatten, waren in ihren Gewinnvoraussagen genauer als ihre Kollegen,

die darauf verzichtet hatten. Kein Wunder, dass für den Faktor «Mensch» nach Messgrössen gesucht wird.

Noch tun sich die meisten Firmen schwer damit. «Wären die Firmen so schlecht über ihre Geschäftskennzahlen informiert wie über die Leistungskennzahlen ihrer Mitarbeitenden, so hätten sie ein happiges Problem mit ihren Investoren», lautet die Einschätzung der Boston Consulting Group, die ein System entwickelt hat, das neben der Effizienz des eingesetzten Kapitals auch die Effizienz des Personaleinsatzes ermittelt. Das System nennt sich «Workonomics»: Personalbasierte Kennzahlen berücksichtigen, dass Unternehmen in der «neuen Wirtschaft» viel stärker über die Mitarbeiter geführt werden müssen als übers Kapital. So fliessen unter anderem Werte ein wie die Fähigkeit eines Unternehmens, Mitarbeitende mit hohem Potenzial zu rekrutieren oder zu binden. Auch die Produktivität und der Mehrwert, die ein Mitarbeiter bringt, werden einbezogen.

Die Boston Consulting Group zeigte Mitte 2000 mit einem Rating von 18 börsenkotierten Schweizer Firmen, wie personalorientiert diese sind und wieviel Mehrwert ihre Mitarbeiter schaffen. Oben im



«Vergleichen Sie die Firma mit einem Baum. Zu viele Manager denken nur an die Früchte und vergessen, dass für künftige Ernten die Wurzeln entscheidend sind.» Ein Zitat von Leif Edvinsson, jenem Manager, der als einer der ersten geistiges Kapital zu bilanzieren begann und den schwedischen Versicherungskonzern Skandia zum Pionier in Sachen Wissensmanagement machte.

Das war Mitte der Neunzigerjahre. Mittlerweile ist erkannt, dass Wissen Produktions- und Wettbewerbsfaktor Nummer eins in der Informationsgesellschaft ist. Und wie jede Ressource muss sie bewirtschaftet und erschlossen werden. Viele Unternehmen beschäftigen Knowledge Manager, und es gibt kaum Management-Symposien mehr, an dem nicht das Schlagwort «Wissensmanagement» auftaucht. Die Webseiten mit Tipps und Tops zum Thema sind nicht mehr überschaubar.

Alle reden davon, doch nicht alle wissen, worum es geht. Was ist effizientes Wissensmanagement? Für die Ökonomen vom Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung FAW im deutschen Ulm gilt: Intranet und Datenbank alleine tun noch nicht.

«Wissensmanagement wird zwar stark betont, teils aber in einer naiven, verwaltungsorientierten Art, in der sich das Thema reduziert auf neue Werkzeuge wie Dokumentenmanagementsysteme. Wissen ist aber in seinen tiefen Dimensionen nur schwer erschliessbar und schon gar nicht ohne weiteres auf Rechnersysteme zu bringen», schreibt Franz Josef Rader-

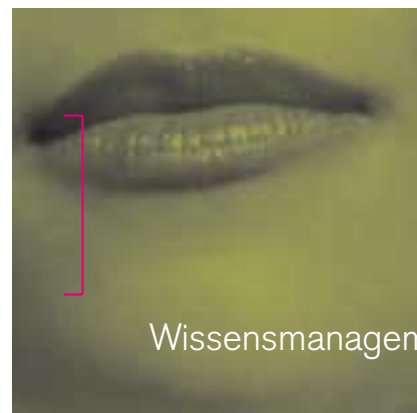
macher, wissenschaftlicher Leiter des FAW. Für Dirk Sollte, Dozent an der Hochschule St.Gallen und am FAW in Ulm, ist klar: Wissensmanagement ist von so grundlegend strategischer Bedeutung, dass es zur Chefsache deklariert werden muss: «Wissensmanagement muss auf der höchsten Verantwortungsebene betrieben werden. Denn nur so kann es übergreifend und integrierend wirken.» Wissensmanagement soll auch bei einer ganzheitlichen Sicht des Menschen ansetzen. Denn nicht jedes Wissen ist manifest. Vieles wird nicht ausgesprochen und gelangt daher nie auf eine Harddisk. «Das Bauchwissen, die Erfahrungswerte, die Interaktionen eines Menschen, sein implizites Wissen also, sind mindestens so wichtig wie das explizite», sagt Dirk Sollte.

Eine Firmenkultur, die den Wissensaustausch betreibt und fördert, Kontaktflächen bietet und zur Weiterbildung motiviert, ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement. Das persönliche Netzwerk und das Vorwissen von Mitarbeitern sind Potenziale, die das Unternehmen systematisch nutzen kann.

Eins ist klar: Weil das Know-how der Mitarbeiter das Kapital der Zukunft ist, muss alles getan werden, damit es effizient genutzt wird. Das Unternehmen sei gefordert, «Bedingungen herbeizuführen, unter denen Mitarbeiter sich bestmöglich entfalten können», sagt Franz Josef Radermacher. Eine Perspektive, die uns allen, die wir ja Wissensquellen sind, wie Musik in den Ohren klingen muss.

Rating fanden sich Firmen wie Roche, Novartis oder Disetronic. Bei Spitzenreiter Hoffmann-La Roche beispielsweise liegt die durchschnittliche Wertschöpfung pro Mitarbeiter bei 213 000 Franken; zieht man davon die Kosten pro Mitarbeiter von 127 000 ab, ergibt sich ein Mehrwert von 86 000 Franken. Und das hat Einfluss auf den Aktienpreis. Denn je grösser der Mehrwert, desto wertvoller die Aktie. So liegt der Marktwert von Hoffmann-La Roche fünfmal höher als der Buchwert.

Der Faktor «Mensch» gewinnt an Bedeutung – und will gepflegt sein. Nicht nur in Zeiten der Vollbeschäftigung. Helmut Maucher, ehemaliger Verwaltungsratspräsident von Nestlé, war sich dessen bewusst, als er dem Journalisten der deutschen Wochenzeitung «Die Zeit» in die Feder diktierte, Investitionen in Humankapital, Motivation und Image seien genauso wichtig wie Investitionen in Marketing, Werbung und Forschung, weil dadurch im Unternehmen Glaubwürdigkeit geschaffen werde. «Wenn ich deswegen bei Nestlé in einem bestimmten Jahr statt vier Milliarden Franken Nettogewinn nur 3,9 Milliarden mache, dann ist das eine sehr kluge Entscheidung.»



Wissensmanagement – aber wie?



Karl P. Ruoss: «Ich habe Skrupel, vom Wert eines Menschen zu sprechen.»



**Interview mit Karl P. Ruoss,
Leiter Human Resources Credit Suisse**

CHRISTIAN PFISTER Für Sie ist das Humankapital einer Firma der entscheidende Faktor, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Warum?

KARL P. RUOSS Produkte, Dienstleistungen und Preise gleichen sich immer mehr an. Sie sind leicht zu imitieren. Für den Unterschied im Markt sorgt der Mensch. Die Art und Weise, wie wir den Kunden begegnen, entscheidet über unseren Erfolg. Unsere Mitarbeitenden, ihr Wissen, ihre Erfahrung, Einstellung und Haltung sind einzigartig – das gilt es zu nutzen. Und vergessen wir nicht: Der Rohstoff der Banken sind Informationen und Wissen; viel davon liegt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

C.P. Wie messen Sie den Wert des Humankapitals?

K.P.R. Grob gesagt lässt sich dieser Wert bestimmen, indem wir den Buchwert (Anlagen, Ausrüstungen, Kapital) vom Marktwert eines Unternehmens abzählen. Die Differenz ist das immaterielle Vermögen, der Wert der Mitarbeiter, der Fähigkeiten und Informationen. Nehmen wir zum Beispiel die Internetfirma Yahoo: Ihr Buchwert beträgt 622 Millionen Dollar; der Marktwert liegt bei rund 84 Milliarden Dollar. Das heisst: 99,25 Prozent des Börsenwerts entfallen auf immaterielle Werte – letztlich auf die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Yahoo.

C.P. Sind Sie mit dem Humankapital in der Credit Suisse zufrieden?

K.P.R. Richtig zufrieden darf ich als Leiter Human Resources nie sein, sonst laufe ich Gefahr, Entwicklungen und Potenziale zu verpassen. Dennoch bin ich stolz darauf, was wir in den letzten Jahren bewegt haben.

C.P. Wie viel wert ist ein Mitarbeiter der Credit Suisse?

K.P.R. Das ist eine unethische Frage. Ich habe Skrupel, vom Wert eines Menschen zu sprechen. Man kann dies nicht durch Zahlen ausdrücken.

C.P. Wie würden Sie fragen?

K.P.R. Wir sprechen vom Marktpreis der Mitarbeitenden, der sich in seinem Gehalt ausdrückt.

C.P. Woraus setzt sich der Preis zusammen?

K.P.R. Drei Elemente sind massgebend: die Funktion, die Person und der Arbeitsmarkt. Unter Funktion verstehe ich die Führungs- und Fachverantwortung eines Mitarbeiters, die Komplexität der Aufgabe sowie das Ausmass seiner unternehmerischen Verantwortung in Bezug auf Kosten, Erträge und Risiken. Unter dem Aspekt der Person verstehen wir die persönliche Leistung, das Führungs- und Teamverhalten, die Marktfähigkeit, aber auch Wissen und Erfahrung. Beispielsweise messen wir die Fähigkeit des Managements, ausgezeichnete Mitarbeitende zu halten und weiterzuentwickeln. Und zuguterletzt: der Arbeitsmarkt – schliesslich arbeiten wir nicht losgelöst vom Umfeld. Der Markt beeinflusst das Gehalt.

C.P. Lassen sich diese Punkte in einem «Human-Capital-Index» zusammenführen?

K.P.R. Wir tun uns noch schwer damit, diese Leistungsindikatoren in einem Index zu verdichten. Wir sind der Ansicht, dass wir die Realität damit nur ungenügend wiedergeben und die Komplexität des Humankapitals fahrlässig reduzieren würden. Blinde Zahlengläubigkeit ist fehl am Platz. Sicher ist indes: In der Regel wird der Faktor Humankapital eher zu wenig berücksichtigt in der Bewertung eines Unternehmens, weil er schwierig zu erfassen ist.

C.P. Wie steigern Sie den Wert der Credit Suisse-Teams?

K.P.R. Wir setzen bei der Personalarbeit drei Schwerpunkte. Zum einen beim Recruiting; beim Anstellen neuer Mitarbeiter haben wir die Chance, einen qualitativen Sprung zu machen. Dann setzen wir auf Entwicklung; was wir an Kompetenz nicht am Markt einkaufen können, müssen wir selber aufbauen. Und nicht zuletzt das Stichwort «Retention»: Haben wir die richtigen Leute auf den richtigen Positionen, dann wollen wir sie auch behalten. Arbeiten wir hier gut, können wir die Leistung unseres Humankapitals steigern.

C.P. Mit Erfolg?

K.P.R. Ich finde, ja. Natürlich ist es immer die Mischung verschiedener Massnahmen, die Erfolg bringt. So die Rahmenbedingungen, die Leistung fördern, honorieren und konsequent auf die strategischen Ziele ausrichten. Etwas vom Wichtigsten ist, dass die Arbeit für den Einzelnen sinn- und anspruchsvoll ist; daraus ergibt sich ein stimmiges Zusammenspiel von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Und vergessen wir nicht: Die Unternehmenskultur ist die Basis für ein positives Arbeitsklima. Hier tragen die Führungskräfte eine grosse Verantwortung, weil ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie als Vorbilder der Firmenkultur wahrnehmen.



***Wir machen Sie
fit für die Börse.***



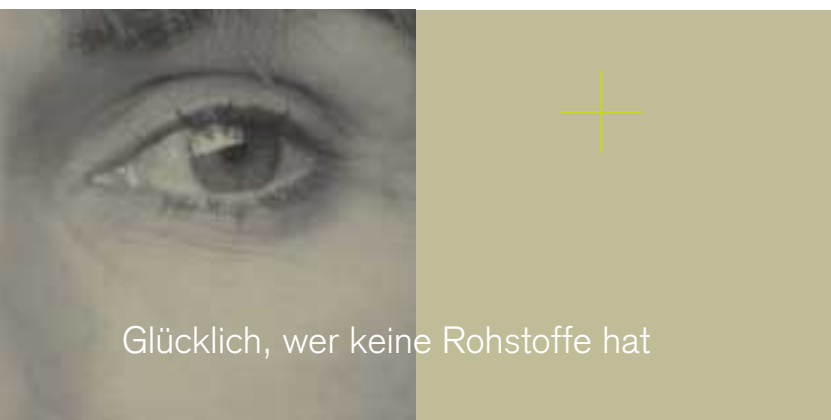
Damit der Vorteil auf Ihrer Seite ist, schenken wir Ihnen die «Finanz und Wirtschaft» bis Ende Jahr!

Abonnieren Sie jetzt die «Finanz und Wirtschaft» für ein Jahr zum Preis von Fr. 265.– (Ausland Fr. 345.–, Luftpostpreise auf Anfrage), und Sie erhalten die Ausgaben bis zum 31. Dezember 2000 gratis. Zusätzlich zu den über 100 Ausgaben pro Jahr erhalten Sie als Abonnent die sechs Spezialmagazine INVEST zu den Themen «Vorsorge Privat», «Anlagefonds», «Immobilien», «Investor Relations», «Financial Services» und «Portfolio».

Oder möchten Sie die «Finanz und Wirtschaft» erst einmal 6 Wochen kostenlos kennen lernen?

Diese Angebote gelten nur für Neuabonnenten. Haben Sie Fragen? Unser Abo-Service steht Ihnen gerne zur Verfügung. Telefon 01 298 35 55.

Verlag Finanz und Wirtschaft AG, Hallwylstrasse 71, Postfach, CH-8021 Zürich
Tel. 01 298 35 35, Fax 01 298 35 00, E-Mail abo@fuw.ch, www.finanzinfo.ch/angebote



Glücklich, wer keine Rohstoffe hat



Ein Ölscheich hat es gut. Der lebt vom schwarzen Gold und kauft sich von den fetten Gewinnen Rennpferde oder Luxuslimousinen. Was aber, wenn der letzte Öltropfen versiegt?

«Ein Land ohne natürliche Rohstoffe kann sich glücklich schätzen», sagt der Ökonom Bruno S. Frey, Professor an der Universität Zürich. Für die Zukunft ist ein solches Land besser gewappnet, denn es setzt auf den einzigen Rohstoff, der bei guter Bewirtschaftung nie ausgehen wird: auf das Humankapital.

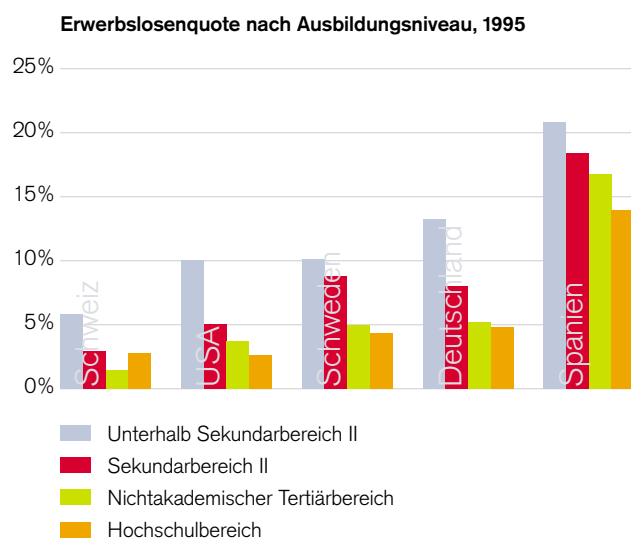


Somit täte der Ölscheich gut daran, seine Petrodollars sinnvoll zu investieren: In Forschungszentren, in Universitäten, in Think Tanks. Denn das Kapital, das in den Köpfen, nicht im Boden steckt, wirft langfristig die höchsten Zinsen ab. Mittlerweile haben Studien bewiesen: Je kleiner der Anteil der Landwirtschaft (Primärsektor) einer Volkswirtschaft, desto grösser das Wirtschaftswachstum. Wirtschaftsprofessor Bruno S. Frey: «Die rohstoffarme



BILDUNG HILFT, DEN JOB ZU SICHERN

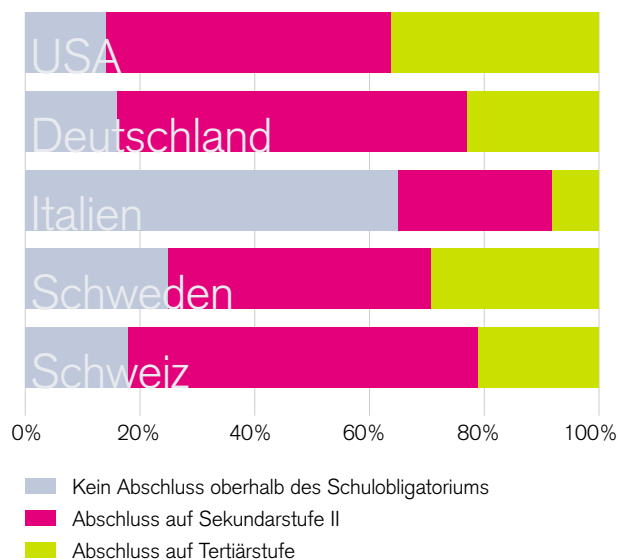
Bildung sichert die persönliche Marktfähigkeit, denn je höher das eigene Ausbildungsniveau, desto kleiner die Wahrscheinlichkeit, arbeitslos zu werden.



Quelle: «Indikatoren zum Humankapital der Schweiz», Bundesamt für Statistik, 1998

DER SCHULSACK IM LÄNDER-VERGLEICH

Vergleicht man den Ausbildungsstand der 19- bis 64-Jährigen in den USA, Deutschland, Italien, Schweden und der Schweiz, zeigt sich folgende Verteilung:



Quelle: «Indikatoren zum Humankapital der Schweiz», Bundesamt für Statistik, 1998

Schweiz befindet sich in einer günstigen Ausgangslage. Allerdings müssen wir die freien Mittel für den Aufbau des wirklich entscheidenden Rohstoffs, des Humankapitals, verwenden.» Tut die Schweiz also genug, um Qualifikationen und Wissen zu fördern, sind die Investitionen in Bildung, Aus- und Weiterbildung ausreichend?

Diese Fragen stellen sich auch die Statistiker regelmässig, so dass die Schweiz mittlerweile über einen schönen Fundus von Studien und Statistiken zum Thema «Humankapital» verfügt. Fazit: Ein hoher Stand an Wissen und Können wirkt sich für Gesellschaft und Individuum positiv aus. Erwerbsquote, Lohn, politisches Interesse, ja sogar das körperliche Wohlbefinden steigen, je höher das Bildungsniveau ist. Gut 80 Prozent der Schweizer haben nach dem Schulobligatorium einen zusätzlichen Abschluss gemacht. Und man lässt sich die Bildung in der Schweiz etwas kosten. Die öffentlichen Bildungsausgaben

im Verhältnis zum Bruttoinlandprodukt sind verglichen mit anderen Ländern hoch. Allerdings lohnt sich ein teurer Bildungsweg: je höher der Abschluss, desto praller der Lohnsäckel. Und je niedriger das Ausbildungsniveau, desto höher das Risiko, erwerbslos zu werden. Wer nur die obligatorische Schulpflicht erfüllt hat, verdient in der Schweiz ein Fünftel weniger als jemand, der einen Berufsabschluss hat, und ist zwei- bis dreimal häufiger erwerbslos.

Man hat erkannt, wie zentral die Bildung als Fundament für Wohlstand und Stabilität ist. Weltweit sind die Bildungssysteme im Umbruch. Die durchschnittliche Ausbildungsdauer steigt, im Schnitt der OECD-Länder beträgt sie heute fast 17 Jahre. Der universitäre Sektor wird überall ausgebaut und die Zahl der Studierenden stieg in den Neunzigerjahren markant an. Im Durchschnitt begannen 1996 34 Prozent der Auszubildenden ein Universitätsstudium, immerhin 22 Prozent schlossen es auch ab.

Bei dieser Dynamik kann die Schweiz nicht mehr mithalten. Die Ausbildungsdauer beträgt hierzulande unterdurchschnittliche 15,7 Jahre. Obwohl auch bei uns die Hochschulstufe ausgebaut wurde, beginnen nur 16 Prozent der jungen Schweizerinnen und Schweizer ein Universitätsstudium und nur neun Prozent schliessen es ab. Mit einem Anteil von 22 Prozent Hochschulabschlüssen rangiert die Schweiz international im Mittelfeld.

Bildung forciert Produktivität

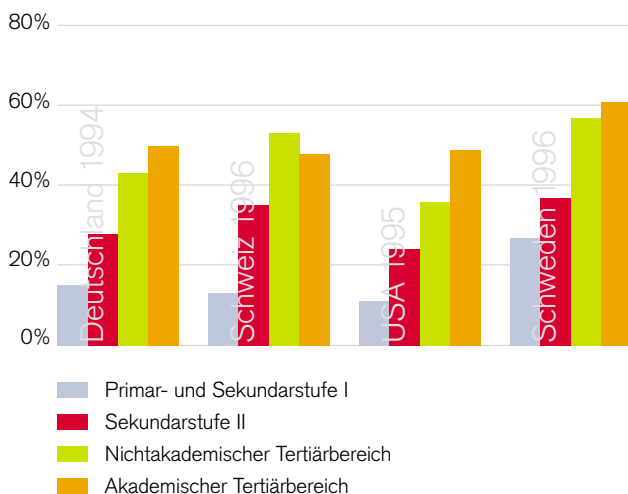
Trotzdem brauche die Schweiz den Vergleich mit dem Ausland nicht zu scheuen, meinte Volkswirtschaftsminister Pascal Couchepin vor einem Jahr in einem Interview. Ein Beweis, dass das Schweizer Bildungssystem funktioniere, sei das hohe Lohnniveau der Schweiz: «Hohe Löhne sind nur dank hoher Produktivität unternehmerisch verkraftbar. Und die hohe Produktivität erklärt sich unter anderem mit der guten Bildung der Arbeitnehmer.»

Allerdings: Nicht alle Löhne sind hoch, und nicht für alle ist Bildung gleich zugänglich. Das Fazit aller nationalen und internationalen Studien lautet: Fähigkeiten und Chancen sind in einer Bevölkerung ungleich verteilt. Generell gilt: Wer hat, dem wird gegeben. Zu Weiterbildungsmassnahmen haben in erster Linie die Gutsausgebildeten Zugang. Und in vielen Ländern fliessen die meisten Gelder ins höhere Bildungswesen, während andere Bereiche zu kurz kommen.

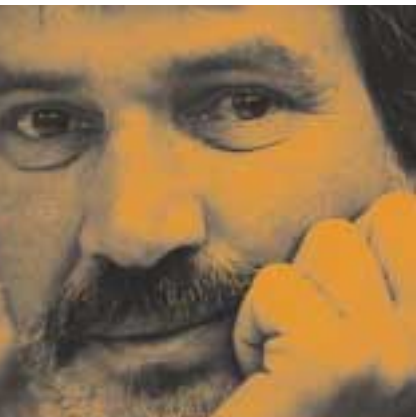
«Es besteht die Gefahr, dass die Schere zwischen den Hochqualifizierten und den Unqualifizierten immer grösser wird», sagt Peter Niggli, Geschäftsleiter der Arbeitsgemeinschaft Swissaid, Fastenopfer, Brot für alle, Helvetas und Caritas. Jene, die den Sprung zu den Dienstleistungsjobs nicht schaffen, werden von den Segnungen des Humankapitals nicht viel mitbekommen. Immerhin werden sie auch weiterhin ein schmales Auskommen finden, denn, so Peter Niggli, «auch die New Economy braucht Putzkolonnen».

WER HAT, DEM WIRD GEGEBEN

Die Statistik zeigt: Je besser ausgebildet jemand ist, desto mehr investiert er oder sie durchschnittlich in Weiterbildung.



Quelle: «Indikatoren zum Humankapital der Schweiz», Bundesamt für Statistik, 1998



Roberto Zanetti: «Die Motivation konnte man mit Geld nicht aufwiegen.»



Die Zeiten haben sich gewandelt im solothurnischen Gerlafingen. Das «Werkhotel», einst das stolze Lokal der Patrons, ist heute ein unscheinbares Restaurant namens «Gerlafingerhof». Der «Frohsinn», einst eine Arbeiterbeiz, erhielt kürzlich 16 Gault-Millau-Punkte. Und die «Von Roll», einst übermächtiges Industrieunternehmen, heisst heute «Stahl Gerlafingen» und bietet gut 500 Arbeitsplätze. Anfang der Siebzigerjahre waren es noch 3000.

«Den Strukturwandel können wir nicht be- oder verhindern», sagt Roberto Zanetti, 46-jähriger ehemaliger Gemeindepräsident von Gerlafingen, der heute für die SP Solothurn im Nationalrat sitzt und für den Schweizerischen Eisenbahnverband arbeitet. «Wir leben nicht mehr im Stahlzeitalter.» Allerdings: Ganz vorbei ist es mit dem Stahl in Gerlafingen noch nicht, und das ist auch Zanettis Verdienst: Er hatte sich 1996 dafür eingesetzt, dass die 550 Von Roll-Arbeitsplätze erhalten blieben.

Der andere Stahlgigant, die luzernische Von Moos, hatte das Von Roll-Werk übernommen, wollte aber wegen ökologischer Altlasten vom Kauf zurücktreten. Von Roll

akzeptierte den Rückzug nicht. Dem Werk drohte die Schliessung. Zanetti mobilisierte die Medien und die Kantonsregierung. So liess sich der Verwaltungsratspräsident der fusionierten «Swiss Steel», Robert Jeker, überzeugen, das Werk weiterzuführen. Grosse Summen wurden seither in den Umweltbereich investiert, «Stahl Gerlafingen» gilt heute weltweit als eines der saubersten Stahlwerke.

Gerettet hat das Werk, davon ist Roberto Zanetti überzeugt, die Willenskraft der Belegschaft. «Sie waren bereit, bis zum Äussersten zu gehen. Diese Motivation konnte man mit Geld nicht aufwiegen. Schliesslich hat das die Entscheidungsträger beeindruckt. Und darin liegt das Humankapital dieses Unternehmens.»

Lange bestand das Humankapital des Stahlarbeiters aus seiner Körperkraft. Dieser widmete man sogar ein Denkmal: Auf einer Verkehrsinsel in der Dorfmitte steht ein Arbeiter aus Bronze, der eine Zange mit einem langen, dünnen Stück Stahl schwingt: Das Abbild eines «Walzwerkers», der im Stahlwerk die Knochenarbeit macht. Walzwerker gibt es nicht

mehr, Maschinen sind an Stelle russgeschwätzter Arbeiterkolonnen getreten, Computer steuern komplexe Produktionsprozesse. Stahl Gerlafingen hat mit 550 Angestellten eine höhere Produktivität als die alte Von Roll mit deren 3000. «Technologie- und Modernisierungssprünge treffen alle Branchen», sagt Zanetti, «nicht nur die Stahlarbeiter. Nur sind ihre Startbedingungen noch etwas härter. Denn das sind Menschen, die es gewohnt sind, mit Metern und Tonnen umzugehen, nicht mit Millimetern und Gramm.»

Acht Prozent gehen stempeln

Stahlarbeiter wird es immer geben, wenn auch immer weniger. Die Verlierer haben nichts zu lachen. Wegen dem Ausländeranteil von 36 Prozent und vielen Niedrigqualifizierten hat Gerlafingen eine Arbeitslosenquote von knapp acht Prozent. Für sie bietet der Kanton Solothurn, der sich vom Industrie- zum Dienstleistungskanton entwickelt, nur noch wenige Arbeitsplätze. Zanetti: «Jene, die es nicht schaffen, müssen – das ist ganz einfach unsere Pflicht – von der Gesellschaft getragen werden.»

INVESTIEREN SIE

IN WERTE,



DEREN DIVIDENDE

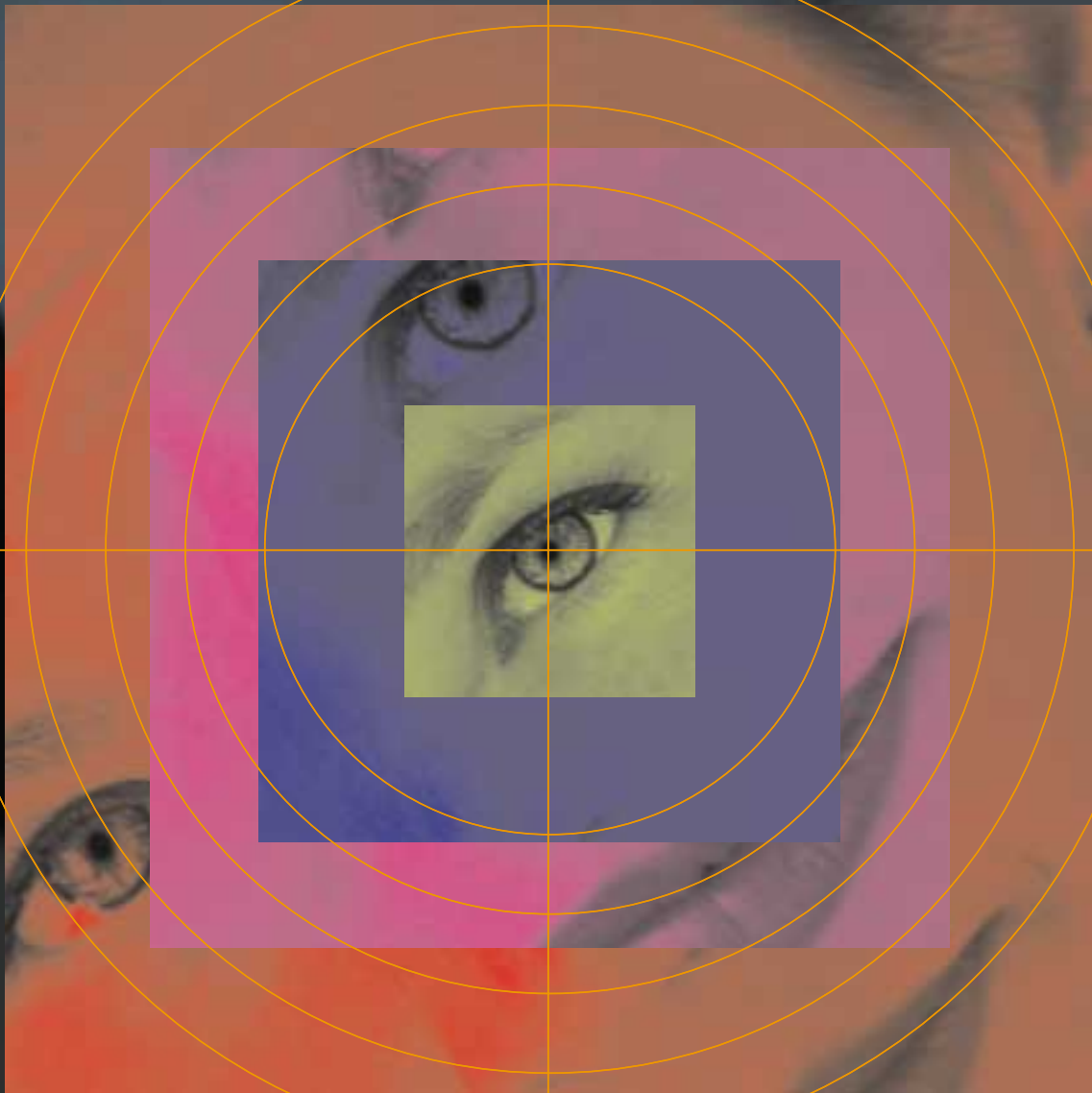
LIEBE IST.



HOME OF PASSION FÜR UHREN UND JUWELEN

VON JÄGERN UND GEJAGTEN

Ein neuer Wind weht durch
die Steppen des Arbeitsmarkts.
Arbeitgeber müssen heute
innovativ sein, um aus dem Kampf
um die begehrten Fachkräfte als
Sieger hervorzugehen.



**VON RUTH HAFEN,
REDAKTION BULLETIN**

Sie stellen ihre Beute nicht auf Pfähle gespiesst in die gleissende Mittagssonne zum Trocknen. Sie schmücken auch nicht stolz ihre Häuser mit ihren Jagdtrophäen. Derlei Gruseliges kann man in der einschlägigen Abenteuerliteratur vergangener Jahrhunderte über das Treiben der Kopfgänger Amazoniens oder Südostasiens lesen, bequem ins Sofa gekuschelt bei einer Tasse Tee. Moderne Kopfgänger gehen diskret vor auf der Grosswildjagd nach Talenten. Sie sind bewaffnet mit Mobiltelefon und Laptop, im Köcher liegt das Superangebot für einen Stellenwechsel. Und sie wehren sich gegen die Bezeichnung, die die Umgangssprache für sie bereithält: Nicht Headhunter oder Kopfgänger möchten sie genannt werden, sondern einiges eleganter und, ihrer diskreten Art entsprechend, Executive Search Consultants. Dabei entspricht das Berufsbild der Topkader-Vermittler heute wohl eher dem eines Kupplers. Hier gehen Profis auf Brautschau, Ehen werden angebahnt, wenn auch nicht für die Dauer eines Lebens, so doch für ein paar Jahre.

Spitzenleute sind dünn gesät

Vermählungswillige Firmen, die für die Führungsebene Spitzenleute brauchen, finden diese kaum über ein Inserat in der Tagespresse, denn diese Talente sind dünn gesät. Rekrutierungen auf höchster Ebene sollen schnell gehen. Um die Idealbesetzung zu finden, werden keine Kosten und Mühen gescheut. Durchschnittlich beträgt das Honorar für eine Platzierung ein Drittel des ersten Jahressalärs des vermittelten Kandidaten. So genannte «Equity Deals», in Amerika schon länger an der Tagesordnung, sind laut Denise Stüdi, Partnerin bei Heidrick & Struggles, auch in der Schweiz zunehmend im Kommen. Bei diesem System besteht das Honorar des Headhunters, entsprechend

dem Kandidatensalär, anteilmässig aus Fixum, Bonuszahlung und Aktien.

Das Geschäft der Direktansprache lebt von der Diskretion. Executive Search Consultants sind Geheimniskrämer. Kundenamen geben sie unter keinen Umständen preis, und genaue Umsatzzahlen halten sie geheim, so gut es geht. Die Luft auf höchster Ebene ist dünn, die Konkurrenz schläft nie. Doch so frenetisch manches Ergebnis erfolgreicher Kuppelei in den Medien gefeiert werden mag, das Alltagsgeschäft der Headhunter ist geprägt von Fleissarbeit. Executive Search Consultants sind keine Einzelkämpfer, sondern greifen zurück auf Ergebnisse, die von internen Researchmitarbeitern durch Branchenanalysen, Marktstudien und das Durchforsten von über Jahre angelegten Datenbanken erarbeitet wurden (siehe Box). «Um die richtigen Leute kennen zu lernen und bestehende Kontakte zu pflegen, muss man präsent sein in Vereinigungen, bei Vorträgen, an Fachveranstaltungen» unterstreicht Denise Stüdi. Während Frauen in der Personalvermittlung für Normalsterbliche sehr gut vertreten sind, findet man sie an der Spitze des hart umkämpften, von Männern dominierten Kadervermittlungsmarktes so selten wie weisse Tiger. Denise Stüdi ist als Quereinsteigerin von der IBM ins Executive-Search-Geschäft gestossen. Als Partnerin bei Heidrick & Struggles, einem Unternehmen, das ausschliesslich im Sahnehäubchen-Segment der globalen Wirtschaft Direktansprache betreibt, kennt sie ihr Arbeitsgebiet, den Technologiemarkt, von der Pike auf.

Headhunter halten Händchen

Das ist eine Voraussetzung für Erfolg im Geschäft: «Wir müssen am Puls des Geschehens sein, die Kandidaten kennen. Und genauso wichtig: Die Kandidaten müssen uns kennen. Darum organisieren wir uns nach Branchen.» Persönliche Kontakte sind eine Kernvoraussetzung für den Erfolg eines Beraters. Vertrauen soll auf-

gebaut werden; das erleichtert die Arbeit. «Ein guter Berater muss eine hohe Wahrnehmung für die Anliegen der Kandidaten haben», führt Stüdi weiter aus. Ein feines Gespür im Umgang mit Menschen schlägt sich schliesslich in der Bilanz nieder – sowohl in der des Headhunters wie auch in derjenigen des Auftraggebers.

Der Krieg um Talente ist voll im Gang

Die Konjunktur boomt. In einer Zeit, in der der Arbeitsmarkt so trocken ist wie die Kalahari, die Stellenanzeiger immer mehr an Gewicht zulegen, werden im Krieg um Talente kluge Köpfe nicht nur auf höchster Managementstufe händeringend gesucht. Die rasanten technologischen Entwicklungen der letzten Jahre, die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes, das stetig wachsende E-Business, haben neue Berufsfelder entstehen lassen. Dies zeitigt eine erhöhte Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachkräften und hat entscheidend zur Trockenlegung des Fachspezialisten-Marktes beigetragen.

So sind bereits einige Firmen dazu übergegangen, Spezialisten im IT-Bereich mit der Hilfe von Headhuntern zu rekrutieren. Doch das können oder wollen sich lange nicht alle leisten. Die Credit Suisse, neben der UBS die zweitgrösste IT-Arbeitgeberin in der Schweiz, ist vom Kampf um Talente vor allem im Informatiksektor betroffen. Bei einem Mitarbeiterbestand von 1500 fest angestellten Informatikern plus zirka 300 externen Mitarbeitern werden jährlich um die 150 Nachwuchsleute für die Informatik rekrutiert. Diese Zahl umfasst Lehrlinge, Hochschulabsolventen sowie Mitarbeiter, die umgeschult werden. Laut Bernard Gailloz, Leiter Human Resources Consulting Technology, setzt die Credit Suisse bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen vorab auf Informationsveranstaltungen an den Hochschulen und in der Bank. Auf dem Internet will man mit den firmeneigenen Websites den Studenten die Bank als Arbeitgeberin im Informatiksektor schmackhaft machen. Einem



Bernard Gailloz, Leiter Human Resources
Consulting Technology der Credit Suisse

«Wir möchten so schnell wie möglich vom konservativen Bankimage loskommen.»

generellen Trend folgend, ist man zudem auch an den Internet-Jobbörsen präsent.

Es ist nicht nur das Geld, das im Krieg um Talente über Erfolg oder Niederlage eines Arbeitgebers entscheidet. Auch das Arbeitsumfeld, die Aussicht auf internationale Einsätze sind für den Nachwuchs schlagkräftige Argumente. Denn wer die Chance hat, im Silicon Valley zu arbeiten, «interessiert sich zumindest vorerst kaum für eine Stelle bei einem Schweizer Konzern», meint Bernard Gailloz. Er führt weiter aus, dass die Vorurteile vieler Absolventen gegenüber einer Grossbank ein grosses Problem seien: «Gegen uns spricht das konservative Bankimage. Davon möchten wir so schnell wie möglich loskommen. Die neuen Telekom-Anbieter oder kleine Internetfirmen haben bei den Studenten ein viel besseres Ansehen. Sie fürchten sich vor komplexen Hierarchien oder Kleiderzwang.»

Talente können schaden

Obwohl ein frischgebackener ETH-Informatiker auf dem momentanen Markt horrenden Lohnforderungen stellen kann und sich vielfach eine Firma findet, die gewillt ist, diese auch zu erfüllen, lässt sich die Credit Suisse nicht erpressen. Gailloz: «Ein Talent kann auch Schaden anrichten. Leute, die sich aufspielen, haben bei uns keinen Platz. Sie müssen schon ins Team passen, das ist uns wichtig.» Obwohl für Genies schon mal Ausnahmen gemacht würden, fügt Gailloz an.

Die Mitarbeiterbindung gewinnt für die Arbeitgeber immer mehr an Bedeutung. Einerseits versuchen Konkurrenten, einander die Topfachkräfte mittels exorbitanter Salärangebote abzuwerben. Anderer-

seits wagen immer mehr Spezialisten den Schritt in die Selbständigkeit, denn auf dem freien Markt können sie oft wesentlich mehr verdienen.

Die 1998 erschienene McKinsey-Studie «War for Talent» weist darauf hin, dass Mitspracherecht und Übernahme von Verantwortung sowie vielfältige und schnelle Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb einer Firma in Zukunft immer wichtiger werden. Kleine Firmen und Start-ups liegen hier vorne im Kampf um Talente. Rigide Strukturen müssen aufgebrochen werden, Verantwortung soll vermehrt übertragen

werden. Zudem könnten auch andere Arbeitsmodelle wie Teilzeitbeschäftigung oder Telearbeit ins Auge gefasst werden. Auch mit grosszügigen Weiterbildungsangeboten können Mitarbeiter bei der Stange gehalten werden. Hier sind grosse, finanzkräftige Firmen im Vorteil. Denn im Kampf um Talente sollte man den Wert der Ausbildung nicht unterschätzen. Sie wurde in der Schweiz von den Arbeitgebern lange Zeit vernachlässigt. Bei der Credit Suisse hat man das erkannt und räumt der Nachwuchsförderung einen hohen Stellenwert ein. Bernard Gailloz: «Wir sind sehr aktiv in der Aus- und Weiterbildung. Es hat keinen Sinn, wenn wir uns hinsetzen und verzweifeln, dass es keine Informatiker gibt.» Talente wachsen nicht auf Bäumen, um dann im Jahresrhythmus pflückreif und konjunkturgerecht auf den Arbeitsmarkt zu fallen. Wer keine Fachkräfte ausbildet, keine Talente sät, kann auch keine ernten.

Foto: Pia Zanetti

DENISE STÜDI VERDANKT IHREN
BERUFLICHEN ERFOLG AUCH IHREM FEINEN
GESPÜR IM UMGANG MIT MENSCHEN.

DAS SIND DIE «GROSSEN SECHS» UNTER DEN INTERNATIONALEN HEADHUNTERN:


Global verzeichnet die professionelle Kandidatensuche im Auftrag Dritter jährliche Wachstumsraten zwischen 15 und 20 Prozent. Mittlerweile ist der Executive-Search-Markt weltweit rund zehn Milliarden Dollar schwer.

	Globalumsatz in Mio. \$	Zuwachsrate	Anzahl Consultants weltweit	Anzahl Niederlassungen weltweit
1 ■ Heidrick & Struggles International	435.8	+27.5%	391	69
2 ■ Korn/Ferry International	433.4	+27.7%	413	72
3 ■ TMP.Worldwide	295.7	+6.6%	keine Angaben	40
4 ■ Spencer Stuart	290.0	+21.6%	279	50
5 ■ Egon Zehnder International	244.8	+12.2%	255	53
6 ■ Russell Reynolds Associates	230.6	+21.5%	188	34

Quelle: Executive Search Review, April 2000

SO ARBEITEN HEADHUNTER

Am Anfang einer Suche erstellt der Berater zusammen mit dem Klienten ein Kandidatenprofil. Gesucht wird die Person, die am besten ins Unternehmen passt. Wenn nicht schon Zielpersonen für die Direktansprache bekannt sind, erarbeiten Researcher eine Liste von Zielfirmen, innerhalb deren potenzielle Kandidaten identifiziert werden. Dieser Arbeitsschritt trägt massgeblich zum teilweise schlechten Ruf der Headhunter bei. Denn mittels so genannter «Cover Storys», Tarngeschichten, die die wahre Absicht des Anrufers verbergen, versuchen manche Researcher, an die benötigten Informationen über die Mitarbeiter einer Firma heranzukommen, damit diese dann direkt vom Berater kontaktiert werden können. Sind mögliche Kandidaten einmal definiert, wird in Absprache mit dem Klienten eine Auswahl getroffen. Erste Sondierungsgespräche werden geführt. Die Berater sind bis zum erfolgreichen Abschluss der Verhandlungen involviert. Nach erfolgreicher Einstellung hält der Berater noch während etwa einem Jahr mit Klienten und Kandidaten Kontakt. Während mindestens eines Jahres nach erfolgreichem Vertragsabschluss läuft zudem eine Sperrfrist: In dieser Zeit ist es für professionelle Headhunter tabu, Kandidaten wieder aus dem Unternehmen herauszulösen. Auch moderne Kupplerdienste halten Garantiezeiten ein.



«GRUNDSÄTZLICH GEHE ICH
DAVON AUS, DASS SOWOHL
DAS INDIVIDUUM ALS AUCH DAS
UNTERNEHMEN EIN HÖCHST-
MASS AN EIGENVERANTWORTUNG
ÜBERNEHMEN SOLLTEN.» – ROLF
DÖRIG, CEO CREDIT SUISSE
BANKING

SOZIALE VERANTWO IN ZEITEN ERSCH GEWISSHEITEN

A blurred photograph of a crowd of people in business attire walking on a city street, conveying a sense of motion and a busy environment.

RTUNG ÜTTERTER

Für den CEO des Credit Suisse Banking steht ausser Zweifel:
«Humankapital ist und bleibt unser wichtigstes Kapital.»



«Strukturanpassungen waren notwendig – auch die Banken haben sie weder verhindern können noch wollen.»

**VON ROLF DÖRIG,
CEO CREDIT SUISSE BANKING**

Wenn sich ein Banker zum Thema Marktwirtschaft und soziale Verantwortung äussert, argumentiert er aus einer liberalen Grundhaltung heraus, die allen «Stakeholders», vom Kunden über die Mitarbeitenden bis zu den Aktionären, aber auch der Gesellschaft als Ganzes, in hohem Masse gerecht zu werden versucht. Eine anspruchsvolle Gratwanderung, die nur gelingen kann, wenn klar abgesteckt ist, wie die Verantwortlichkeiten zwischen dem Individuum, dem Unternehmen und dem Staat aufgeteilt sind.

Grundsätzlich gehe ich davon aus, dass sowohl das Individuum als auch das Unternehmen ein Höchstmass an Eigenverantwortung übernehmen sollten – und der Staat nur dort ergänzend eingreift, wo solidarische Verpflichtungen im Interesse der Allgemeinheit vernachlässigt werden und nicht mehr allen Bürgerinnen und Bürgern ein menschenwürdiges Dasein garantiert ist. In Anlehnung an ein bekanntes Wort von John F. Kennedy heisst für mich die erste Frage deshalb immer: Was müssen wir in unserem Unternehmen in die Wege leiten, auf dass wir unsere soziale Verantwortung selber wahrnehmen können? Und nicht: Was muss der Staat bieten, damit wir als Unternehmen sozial handeln können?

Als Grossbank nehmen wir unsere soziale Verantwortung in erster Linie unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber wahr. Denn das Humankapital ist und bleibt unser wichtigstes Kapital, auch wenn diese Formulierung reichlich abgedroschen klingt. Wir tun das nicht nur mit

überdurchschnittlichen Löhnen und eben solchen Sozialleistungen, sondern wir unternehmen auch alles Erforderliche punkto Weiterbildung und Information, damit unsere Mitarbeitenden im Falle von Umstrukturierungen nicht verloren da stehen, sondern weiterhin am Arbeitsprozess teilnehmen können. Und wenn es dann tatsächlich zu einschneidenden Veränderungen kommt, dann wickeln wir diese möglichst sozialverträglich ab. Wir gehen dabei weit über die vom Gesetz geforderten sozialen Verpflichtungen hinaus.

Am besten kann ich das am Beispiel unserer Umstrukturierung vor vier Jahren illustrieren. Für den infolge der Umstrukturierung unvermeidlichen, aber sozialverträglichen Abbau von 3500 Arbeitsplätzen haben wir 800 Millionen Franken aufgewendet. Zahlreichen Mitarbeitenden konnte eine grosszügige Pensionierungslösung offeriert werden. Jeder freigesetzte Mitarbeitende wurde individuell betreut, bis er oder sie intern oder extern eine neue Stelle angetreten hatte. Auch wurden Mitarbeitende finanziell und mit Beratungsleistungen beim Aufbau einer selbständigen Tätigkeit unterstützt.

Die Bank verhindert Entlassungen

Der eigens zu diesem Zweck geschaffene Personalbereich, in welchem erfahrene Führungs- und Personalverantwortliche Einsitz nahmen, hat unter Ausnützung der natürlichen Fluktuation, mit zentraler Stellenbewirtschaftung, flexiblen Pensionierungs- und Arbeitszeitmodellen, Förderung der Teilzeitarbeit, Umschulungsprogrammen und Unterstützungsleistungen bei Transfers alles unternommen, um Ent-

lassungen zu verhindern. Und wo externe Freisetzungen unumgänglich waren, wurde das so verantwortungsbewusst wie nur möglich getan. Die Bank hat dabei freiwillig Aufgaben übernommen, die sie von Gesetzes wegen an die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) oder die Sozialdienste hätte abgeben können. An Einrichtungen nota bene, die von den Bürgerinnen und Bürgern mit Steuergeldern finanziert werden.

Die Personal- und Führungsverantwortlichen haben bei diesem Stellenabbau überzeugende und glaubwürdige Arbeit geleistet, was ihnen auch in einer soziologischen Untersuchung der Universität Neuenburg bescheinigt wird. Sie liessen einen «zentralen Bestandteil der früher allgemein etablierten Unternehmenstradition, nämlich die Idee der Sozialverantwortung des Kapitals und der unternehmerischen Loyalität gegenüber allen Mitarbeitern, aufblühen», heisst es in der Studie.

Dass trotz diesem beachtlichen Aufwand an sozialverträglicher Bewältigung des Stellenabbaus nicht alle glücklich wurden, soll hier nicht unterschlagen werden. Die «Erschütterung früherer Gewissheiten», wie das Missbehagen in der Neuenburger Studie benannt wird, fordert uns auch heute noch in der Gestaltung einer glaubwürdigen Sozialpartnerschaft. Eine verbreitete Herausforderung, welche die meisten anderen Branchen auch kennen, die in den vergangenen Jahren mit einschneidenden Veränderungen konfrontiert waren. Doch diese Strukturanpassungen waren in aller Regel notwendig – und auch die Banken haben sie weder verhindern können noch verhindern wollen.

Mit der Vorgehensweise bei ihrer Umstrukturierung hat die Credit Suisse ein Beispiel von «best practice» an den Tag gelegt. Dennoch leiten wir daraus niemals ab, dass nun alle Unternehmen in vergleichbaren Situationen genau gleich handeln müssten. Nur zu gut wissen wir, dass sich eine derart umfassende Regelung nicht alle Unternehmen leisten können.

Oder nehmen wir als weiteres Beispiel die Versicherungsleistungen. Die Credit Suisse gewährt ihren Arbeitnehmerinnen einen sechsmonatigen Mutterschaftsurlaub, der ab dem 5. Arbeitsjahr vollumfänglich bezahlt wird. Sie stellt die Mütter somit weit besser, als das mit der 1999 an der Urne gescheiterten staatlichen Mutterschaftsversicherung geschehen wäre. Dennoch würden wir nie Hand bieten, um alle Unternehmen auf eine ähnlich grosszügige Regelung zu verpflichten, wie wir sie bei der Credit Suisse kennen. Die Unternehmen sollen vielmehr ihren Möglichkeiten entsprechend Lösungen treffen, die sie verkraften können, die aber durchaus auch weiter gehen dürfen, als dies vom Staat verlangt ist. Wir appellieren dabei an das Verantwortungsbewusstsein jedes einzelnen Unternehmens.

Eigenverantwortung und Freiwilligkeit fördern wir aber auch beim einzelnen Mitarbeitenden, was sich auch in unserem sozialen und karitativen Engagement spiegelt. Wir unterstützen jährlich nicht nur verschiedene Organisationen mit Millionenbeträgen, sondern wir ermutigen unsere Angestellten ausserdem, sich ebenfalls in der Gemeinschaft zu engagieren. Etwa mit dem Projekt «MitarbeiterInnen helfen vor Ort», das unschuldig in Not geratenen Mitmenschen und gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz hilft, für die anderweitig keine genügende Unterstützung gefunden werden konnte. Denn ein Anliegen ist uns ganz wichtig: Solidarität darf nicht nur staatlich verordnet werden! Der «good citizen» muss sich entfalten können!

Doch unsere soziale Verantwortung hört nicht bei den Angestellten auf. Ver-

antwortlichkeit sehen wir auch in unserem Umgang mit der Umwelt. In über zehn Jahren haben wir uns einen Leistungsausweis erarbeitet. Angefangen hat alles 1989 mit der Schaffung der Stelle eines Umweltbeauftragten. Heute hat sich daraus ein umfassendes ISO-14001-zertifiziertes Umweltmanagementsystem entwickelt. Wir tragen damit der Entwicklung Rechnung, dass in Umweltfragen neben wirtschaftlichen und rechtlichen Kriterien zunehmend und zu Recht Aspekte des ethischen Verhaltens an Bedeutung gewinnen.

Das grüne Herz findet Anerkennung

Unsere Bemühungen zum Schutz der Umwelt und zur Schonung der natürlichen Ressourcen sind wiederholt von angesehenen Experten und Organisationen gewürdigt worden. So wurde der Umweltbericht der Credit Suisse Group 1999 als zweitbesten aller Schweizer Grossfirmen ausgezeichnet. Namhafte Rating-Agenturen beurteilen unsere Haltung und unsere Aktivitäten zugunsten der Umwelt als sehr gut. Im Dow Jones Sustainability Index hat die Credit Suisse Group im Bereich Banken als «leading sustainability company» Aufnahme gefunden, die kanadisch-amerikanische Innovest verlieh das Prädikat AAA, und in Deutschland platzierte die oekom die Credit Suisse als zweitbeste von 26 bewerteten Banken.

Dieser von unabhängiger Seite bestätigte Leistungsausweis macht uns attraktiv für Investoren, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. So ist die Credit Suisse Group in zehn Portefeuilles ökologisch beziehungsweise nachhaltig orientierter Fonds und Stiftungen vertreten.

Wir nehmen unsere soziale Verantwortung also auch heute in hohem Masse wahr. Und wir werden dies auch künftig tun. Und gerade weil wir das tun, setzen wir uns auf politischer Ebene für eine liberale Ordnung ein, die vom Staat nur so viel sozialen Ausgleich fordert, wie nötig ist; dies ist weder im «Nachtwächterstaat» noch im totalen Sozialstaat der Fall. Entsprechend darf denn auch der «homo oeconomicus» niemals zum Mass aller Dinge ernannt werden. Den über Jahrzehnte aufgebauten Konsens unter den Sozialpartnern wollen wir keinesfalls gefährden.

Genauso wenig wie wir auf dem Altar erhöhter weltweiter Marktanteile das bisher erfolgreich gelebte unternehmerische Verständnis sozialer Verantwortung zu opfern gewillt sind. Doch gerade eine vorausschauende, frühzeitige Anpassung eines Grossunternehmens an die Anforderungen der globalisierten Struktur der Wirtschaft darf nicht als Absenz, sondern als Ausdruck verantwortlichen Handelns gegenüber der Gemeinschaft gesehen werden. In diesem Sinne wünsche ich mir – und über den Arbeitgeberverband wirken wir politisch auch in dieser Richtung – einen Staat, der unternehmerischen Spielraum nicht zubetoniert, sondern für die Unternehmen günstige Voraussetzungen schafft, das heisst, ihnen zumindest keine unnötigen Fesseln anlegt. Dazu gehört, dass auch der Staat sein Humankapital pflegt und gerade in einem Land wie der Schweiz mit wenig natürlichen Ressourcen auf seine wertvollste Ressource – nämlich gut ausgebildete Bürgerinnen und Bürger – setzt; zu diesem Zweck sind «Bildungsoffensiven» gefragt, die den heutigen und sich wandelnden Anforderungen und Bedürfnissen Rechnung tragen. Denn zu den wenigen Gewissheiten, die alle Erschütterungen überstanden haben, gehört: Nur florierende Unternehmen können ihre Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft und damit soziale Verantwortung wahrnehmen.



«Bildungsoffensiven sind gefragt, die den sich wandelnden Anforderungen Rechnung tragen.»



GEORGE LUCAS
FILMREGISSEUR UND PRODUZENT
400 MIO \$



OPRAH WINFREY
TV-TALKMASTERIN
150 MIO \$



GEORGO ARMANI
MODEDESIGNER
135 MIO \$



TOM HANKS
FILMSTAR
71,5 MIO \$



STEPHEN KING
THRILLERAUTOR

DIESE STARS SIND AUF DOLLARS GEBETTET

Die Liste «Forbes Celebrity 100» zeigt regelmässig, wer sich in Film, Literatur, Musik, TV, Mode und Sport die dicksten Filetstücke pro Jahr herauschneiden durfte. Hier sind die «Top Ten» für 1999:

DIE SIEGER

Die gesamte Wirtschaft gleicht immer mehr dem Sport:
Die Dagobert Ducks der Lohnempfänger essen den ganzen
Kuchen und die goldenen Teller gleich mit.

65 MIO \$



BACKSTREET BOYS
POP-MUSIKER

60 MIO \$



STEVEN SPIELBERG
FILMREGISSEUR

60 MIO \$



BRUCE WILLIS
FILMSTAR

54,5 MIO \$



ANGESTELLTE/R IN DER SCHWEIZ
60 000 FRANKEN

0,035 MIO \$



SAHNEN AB

VON ANDREAS THOMANN,
REDAKTION BULLETIN

«Cocco di mamma», Muttersöhnchen, schimpfte im vergangenen August Umberto Agnelli, Ehrenpräsident des Fussballklubs Juventus Turin, in die Mikrofone der versammelten Journalisten. Der Zorn des «Presidente Onorario» galt dem unbestrittenen Liebling aller Juve-Fans, dem Stürmerstar Alessandro del Piero. Der kicken-de Schönling mit dem modischen Bärtchen gehört nicht zu den normalsterblichen Balltretern. Einen «Fussballgott», der ein Spiel mit einem genialen Zug entscheiden

kann, anerkennen die Fussballgelehrten. Und die Nummer zehn liefert auch Tore – zwölf in der vergangenen Saison, in der Juventus knapp das Scudetto, den Meistertitel, verpasste. Bloss hängt ihnen der Makel an, dass sie alle per Elfmeter verwandelt wurden. Seit einem Jahr schon warten del Piero, seine Fans und vor allem sein Präsident auf einen Treffer aus dem Spiel heraus. Nun scheint die Schonzeit vorbei. Warum aber sein Brötchengeber Umberto Agnelli gleich zu solch markigen



Worten griff, versteht man erst, wenn man einen Blick in die Klubbuchhaltung wirft. Mit zehn Millionen Franken im Jahr gehört del Piero zu den Superstars unter den Fussballmillionären, die rund acht Millionen Einnahmen aus lukrativen Werbeverträgen mit Adidas, Pepsi oder Walt Disney nicht eingerechnet. Wer seinem Angestellten ein solch fürstliches Salär auszahlt, darf wahrlich etwas mehr Treffsicherheit einfordern. In der Einkommensliga eines del Piero spielen nur noch ganz wenige auf der Welt – Cracks wie Rivaldo, Batistuta, Raul, Zidane, mit ebenso klingenden Namen. Und eindeutig weniger Ladehemmungen.

Die Fans, die jedes Wochenende die grossen Stadien der Welt überfluten, scheint es nicht weiter zu kümmern, dass ihre Lieblinge sich im Geld richtiggehend suhlen. Warum auch? Schliesslich sind die Ballvirtuosen nicht viel mehr als arme Mäuse, wenn man sie mit anderen Ausnahmekönigern des Spitzensports vergleicht. Zum Beispiel mit Oscar de la Hoya, im letzten Jahr entthronter Profiweltmeister im Weltergewicht (Leichtgewicht). Für den Boxsport ist der aus Mexiko stammende Amerikaner ein Glücksfall: Er sieht blendend aus, lächelt allzeit in die Kameras und kann sich erst noch einigermaßen intelligent ausdrücken. Welch ein Kontrast zum tumben, gewalttätigen «Ohrenbeisser» Mike Tyson. So ist es mehr als gerecht, dass de la Hoya 1999 das stattliche Salär von 43,5 Millionen Dollar auf sein Boxerkonto verbuchen konnte, «Iron Mike» dagegen vergleichsweise bescheidene 33 Millionen.

Die eigentlichen Dagobert Ducks des modernen Spitzensports jedoch müssen weder üble Boxhiebe einkassieren, noch werden sie von verteidigenden Raufbolden per Ellbogencheck in den Fussballrasen gerammt. Die beiden Gentlemen, die sich gegenseitig den Rang des meistbezahlten Spitzensportlers streitig machen, sind zwar unbestritten durchtrainiert. Doch bei der Ausübung ihrer Tätigkeit fliesst eindeutig mehr Geld als Schweiss. Der eine,

Formel-1-Rennfahrer Michael Schumacher, kriegt dafür, dass er mit seinem Ferrari alle paar Wochen wie ein Berserker durch die Schikanen jagt, ein Jahressalär von 49 Millionen Dollar. Der andere, das Jahrhundert-Golf-Talent Tiger Woods, der von seinem ehrgeizigen Vater schon einen Golfschläger in die Hand gedrückt bekam, bevor er gehen konnte, scheffelte im vergangenen Jahr 47 Millionen Dollar.

Dass im Sport nicht primär die Leistung honoriert wird und gewisse Sportarten, nur weil sie gehörig Spektakel liefern, im Geldsegen zu ersaufen drohen, mag ungerecht erscheinen. Doch wer im Sport nach Gerechtigkeit sucht, den müsste ein anderes Missverhältnis viel mehr in Rage bringen. Ist es denn gerecht, wenn die del Pieros, Rivaldos und Batistutas vor lauter Knete den Ball nicht mehr sehen, ein Nationalliga-A-Crack im besten Fall einen Zehntel, normalerweise jedoch nur einen winzigen Bruchteil von dem verdient, was ihre verwöhnten Kollegen einnehmen? Man stelle sich vor, ein Buchhalter, Automechaniker, Redaktor oder Gärtner kriege 20-, 50- oder 100-mal mehr als seine Kollegen in die Lohntüte, nur weil er ein wenig talentierter ist oder im Leben etwas mehr Glück hatte.

Krümel für die Zweiten

«The Winner takes it all», der Sieger räumt ab: So nennen Experten dieses Phänomen. Der Kuchen im Sport wird zwar grösser, doch sind es immer weniger, die sich die ganz grossen Stücke rausschneiden. Schon der Zweite kriegt manchmal nicht viel mehr als ein paar Krümel. Und die grosse Masse fristet ewig ein Amateurdasein. Ähnliche Gesetze herrschen auch im Show Biz. Zwischen den Traumgagen der gegenwärtigen Hollywood-Götter Tom Hanks (71,5 Millionen Dollar Jahresverdienst), Bruce Willis (54,5 Millionen), Julia Roberts (50 Millionen) oder Mel Gibson (45,5 Millionen) und einem durchschnittlichen Schauspieler einer durchschnittlichen Schweizer TV-Serie tun

sich Abgründe auf. Und glatt zum Klassenkämpfer mutieren könnte, wer hört, dass die schöne Aargauerin Jennifer Gerber, vor zwei Jahren immerhin Siegerin des nationalen Ford-Model-Contest, immer noch auf den grossen Deal als Fotomodell wartet, derweil die drei finanzkräftigsten Models der Welt, Elle Macpherson, Cindy Crawford und Claudia Schiffer, auf und neben dem Laufsteg um die 30 Millionen Dollar pro Jahr ergattern.

Harry Potter streicht Millionen ein

Halb so schlimm, könnte man sagen. Schliesslich handelt es sich hier um geschützte Reservate. Im gleissenden Rampenlicht, auf den bunten Seiten der Klatschpresse, den allgegenwärtigen Reklametafeln und in den Herzen der Fans haben nur einige wenige Auserwählte Platz. Stars wären keine Stars mehr, könnten sich alle mit diesem Titel schmücken. Doch Superstars, so Robert Frank, Ökonomie-Professor am Georgia Institute of Technology, gibt es längst nicht mehr nur im Sport oder im Entertainment. Immer mehr hat sich auch auf andern Märkten eine kleine Gruppe von grossen Absahmern herausgebildet, schreibt Frank im Essay «Talent and the Winner-Take-All Society». Frank verweist auf die Top-Anwälte, die Top-Investment-Banker, die Top-Schriftsteller, deren Top-Gagen regelmässig durch die Medien geistern.

J.K. Rowling ist ein Beispiel für diese neuen Stars. Die 35-jährige Autorin, Erfinderin der Romanfigur Harry Potter, katalpultierte sich in nur vier Jahren aus dem Nichts zur bestverdienenden Frau Grossbritanniens. 52 Millionen Dollar liess sie sich allein letztes Jahr ihrem Konto gutschreiben. Da können selbst die drei Wall Street-Stars Benjamin Lorello, Bill McGraham und Geoffrey Harris nicht mehr mithalten. Die Investmentbank Warburg Dillon Read übernahm das Dreierteam im letzten Jahr von der Konkurrentin Salomon Smith Barney. Laut dem «Tages-Anzeiger» sollen die drei Cracks mit einem Salär von



insgesamt 136 Millionen Dollar, verteilt über dreieinhalb Jahre, geködert worden sein. «Das sind selbst für Wall Street unübliche Summen», befand das Blatt lapidar.

Spitzenverdiener sind ihr Geld wert

Die grössten Polemiken entzündeten sich in den letzten Jahren jedoch an den Löhnen, die CEOs von global tätigen US-Unternehmen einheimsten (siehe Box). Und tatsächlich ist es selbst für die abgebrühtesten Verfechter von Marktwirtschaft und Globalisierung nur noch schwer nachvollziehbar, wie ein Angestellter seinem Unternehmen 511,5 Millionen Dollar wert sein kann – so viel Geld steckte im vergangenen Jahr die US-Firma «Computer Associates» in die Lohntüte ihres CEOs Charles Wang, Bonus und Aktienoptionen inklusive. Experten suchen den Grund für solche Exzesse in der Unvollkommenheit des Arbeitsmarktes. «Anders als bei einem homogenen Gut wie Erdöl sind die Fähigkeiten von Bewerberinnen und Bewerbern sehr unterschiedlich, und daher schwer vergleichbar», sagt Prof. Hans Schmid, Leiter des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitsrecht an der Universität St. Gallen. «Und je weiter nach oben man geht in der Unternehmenshierarchie», so Schmid, «desto schwieriger die Lohnfestlegung.» Löhne, insbesondere von CEOs, sind daher stets das Resultat von Verhandlungen. Offenbar haben die Unternehmensführer in diesem Verhandlungspoker an Macht zugelegt, und dies in Zeiten des Shareholder Value, wo vermeintlich die ganze Macht dem Aktionär gehört. Hans Schmid verweist als Erklärung auf die teilweise immer noch wenig professionellen, nebenamtlichen Verwaltungsräte: «Nicht alle Verwaltungsräte verfügen über die nötige Qualifikation, ein grosses Unternehmen zu beaufsichtigen. Und oft fehlt ihnen auch einfach die Zeit.» Gleichzeitig, so Schmid weiter, bräuchten Manager in der heutigen globalisierten Welt einen grossen Handlungsspielraum, um wichtige Entscheidungen rasch zu fällen.

«Mit einem hohen Lohn und vor allem mit einer Gewinnbeteiligung in Form von Boni oder Aktienoptionen schaffen die Aktionäre monetäre Anreize, damit dieser Spielraum wenigstens im Interesse des Unternehmens genutzt wird.»

Weder ein Kontroll- noch ein Informationsproblem liege vor, meint dagegen Robert Frank. «Die meisten der Spitzenverdiener sind jeden Penny wert», schreibt der Ökonom. Die immer fetteren Management-Gehälter gründen laut Frank in der Globalisierung und dem härteren Wettbewerb zwischen Managern. Franks Theorie in Kurzform hört sich folgendermassen an: Die Performance des Top-Management hat schon immer das Wohlergehen eines Unternehmens stark beeinflusst. Wenn eine Firma nun nicht mehr nur für Ohio produziert, sondern für die ganze Welt, so haben die globalen Manager eine viel grössere Hebelwirkung erreicht – im Guten wie im Schlechten. Das Gleiche bei den

andern Stars in den Winner-Take-All-Märkten, beispielsweise den Starautoren: Seit Massenmedien immer die gleichen Bestsellerlisten veröffentlichen, ist das Ertragspotenzial dieser Autoren sprunghaft gestiegen. Doch die Top-Manager, Top-Autoren, Top-Anwälte usw. konnten ihren gestiegenen Wert erst in Geld ummünzen, als ein entfesselter Wettbewerb um ihre Talente einsetzte. Agnelli würde die Botschaft freuen. Doch eigentlich hat er schon immer gewusst, dass auch sein «Muttersöhnchen» jede Lire wert ist, die ihm sein Agent bei den letzten Lohnverhandlungen abgerungen hatte. Wenn nur diese Ladehemmungen endlich aufhörten.

www.credit-suisse.ch/bulletin

Auf der Chefetage explodieren die Millionensaläre. Sind die modernen Wirtschaftskapitäne ihr Geld wert?

DIE GOLDENEN FALLSCHIRME LANDEN IN EUROPA

Seit 41 Jahren beschäftigt sich der Amerikaner Graef Crystal mit Löhnen und Kompensationen von Führungskräften. Und dabei hat er vor allem eines festgestellt: Die Gehälter der obersten Bosse haben in den letzten Jahren astronomische Höhen erreicht – und sich vom Lohn des Durchschnittsmitarbeiters abgekoppelt. Laut Crystals Berechnungen haben 1999 bereits acht amerikanische Firmenchefs die magische Lohnmarke von 100 Millionen Dollar überschritten (inklusive Bonus und Aktienoptionen): Charles Wang (Computer Associates) 511,5 Millionen Dollar, Lee Masters (Liberty Digital) 216,4 Millionen, L. Dennis Kozlowski (Tyco International) 157,3 Millionen, Robert Annunziata (Global Crossing) 141,1 Millionen, Joseph Nacchio (Qwest Communications) 136,3 Millionen, Mark Pulido (Mc Kesson HBOC) 135,3 Millionen, Sanford Weill (Citigroup) 116,7 Millionen, Thomas Siebel (Siebel Systems) 110,6 Millionen.

Welch unglaublicher Goldrausch in den Neunzigerjahren bei den amerikanischen Wirtschaftskapitänen ausgebrochen war, rechnete der «Tages-Anzeiger» vor: So haben 1999 die Top-Manager der 50 grössten US-Konzerne im Durchschnitt 9,3 Millionen einkassiert, 1990 waren es noch 2,8 Millionen.

Dass die amerikanischen Gepflogenheiten in Europa Fuss gefasst haben, bewies Anfang Jahr der damalige Mannesmann-Chef Klaus Esser. Nachdem die britische Vodafone die deutsche Mannesmann geschluckt hatte, entliessen die Briten den nun arbeitslosen Manager mit einem «goldenen Fallschirm» von 61 Millionen Mark in den Ruhestand.



RAIMUND BIRRI, ASSESSOR: «WIR LIEFERN NICHT DIE HUNDERTPROZENTIGE WAHRHEIT, ABER DIE GRÖSSTMÖGLICHE.»

Sie sind das
Tüpfchen auf
dem i: Menschen,
die den kleinen
Unterschied
ausmachen.
Vier Porträts.

DAS GEWISSE ETWAS



Der Mann hat den Röntgenblick.

Ein Blick, der die Seele ausleuchtet und jede Stärke und jede Neurose aufspürt. Der Mann kann Karrieren in die Wege leiten oder beenden: Raimund Birri, Assessor und Leiter des Bereichs Assessment Center bei der Credit Suisse.

Falsch. «Der Assessor», schmunzelt Raimund Birri, «weckt bei vielen mystische Vorstellungen.» Er selbst hat nichts Mystisches an sich: Die Krawatte ist akkurat geknüpft, der Blick hinter den Brillengläsern neugierig. Die Aufgabe, die sich hinter der Berufsbezeichnung «Assessor» versteckt: herausfinden, wer sich für Führungsaufgaben eignet, wer ge- oder befördert werden soll – kurz, wer einen guten Chef abgibt.

Das Vorgehen ist nicht neu: Schon die Armee der Weimarer Republik wollte sicherstellen, dass nur die richtigen Offizier wurden. Das Auswahlverfahren wurde dann auch von amerikanischen Militärs angewandt, und bereits in den Fünfzigerjahren nutzten amerikanische Konzerne die Methode in «Assessment Centers» auch für den zivilen Bereich.

Mittlerweile hat sich das «Assessment Center» als Instrument zur Potenzialbeurteilung für Führungskräfte weltweit etabliert «als ein Instrument, das objektivierbare, vergleichbare und wissenschaftlich abgestützte Resultate liefert», so Raimund Birri. Jedoch auch als Instrument, «das nicht die hundertprozentige Wahrheit liefert, aber die grösstmögliche».

Untersucht werden die zwischenmenschliche Kompetenz zukünftiger Chefs sowie Fähigkeiten und Persönlichkeitsaspekte,

die für Führungsaufgaben relevant sind. In Zeiten, da Top-Manager den grössten Teil ihrer Arbeitszeit in Sitzungen und Meetings verbringen, ist Kommunikations- und Teamfähigkeit besonders gefragt – fachliches Wissen alleine genügt nicht mehr.

Wie leiten die Chefs von morgen eine Sitzung? Wie gehen sie mit schwierigen Situationen um? Sind sie belastbar, willensstark, selbstkritisch? In Rollenspielen geht man diesen Fragen auf den Grund. Die rund zwölf Kandidaten pro Assessment werden von vier Assessoren beobachtet. Diese rekrutieren sich aus den Top 100, der Führungselite der Credit Suisse.

Es sind keine Psychologen, sondern eine handverlesene Schar integrierender Führungskräfte. «Das macht Sinn», sagt Raimund Birri. Vorgesetzte seien besser in der Lage, künftige Vorgesetzte zu beurteilen als Externe. Ausserdem lernen sie selber viel durch die Beobachtung, die Beurteilung und das Feedback für den Kandidaten.

Raimund Birri ist mit seinen Mitarbeitern während des ganzen Anlasses beratend dabei, gibt seine Meinung ab, fällt aber nicht selber den Entscheid – das überlässt er den Bankern. Seine Rolle sei die des «Geburtshelfers». Ihm obliegt die Ausbildung der Assessoren, die Betreuung der Kandidaten, die ganze Organisation. Vier Tage dauert eine Bewertung im Assessment Center für künftige Direktionsmitglieder. Das Programm folgt einem ausgeklügelten Drehbuch, die Tage sind lang und anstrengend. Mehr als zehntausend Franken pro Person kostet die Prozedur – wenig allerdings im Vergleich

zu den Hunderttausenden, die eine Fehlbesetzung im Topmanagement verursacht.

«Keine hundertprozentige Wahrheit, aber die grösstmögliche»: Das Assessment Center liefert Resultate, die, so zeigen Studien, ziemlich zuverlässig sind. Das erfuhr Raimund Birri am eigenen Leib. Vor zehn Jahren war er selber ein Prüfling auf dem Weg in die Direktion.

Wie viele andere auch hat Raimund Birri das Assessment Center als eine Chance zur Selbsterkenntnis in Erinnerung. «Niemand, nicht einmal der Lebenspartner, gibt einem ein so ungeschminktes und ausführliches Feedback.» Die permanente Prüfungssituation muss man aushalten können: Vier Tage unter dem Mikroskop, unter dem kritischen Blick der Assessoren – da kämpft wohl mancher Kandidat zeitweise mit feuchten Händen.

Für Raimund Birri war diese Testsituation nicht neu. Immerhin hat der 50-jährige Psychologe, der auf dem Gebiet der Neuropsychologie dissertierte, sechs Jahre im Universitätsspital Patienten getestet. Er bildete sich in Arbeitspsychologie weiter, kam zur Credit Suisse, wo er zunächst im Informatiksektor in leitender Position tätig war und dann im Bereich Assessment Center arbeitete.

Der «professionelle Beurteiler», wie er sich selber bezeichnet, hat einen Job, der emotional an die Substanz geht. Mehr als drei Assessment-Tage pro Woche liegen nicht drin: «Ich bin stark engagiert, versuche, der Person, die mir gegenüber sitzt, gerecht zu werden, denn meine Beurteilung hat Konsequenzen.» Das belastet.

Ist er selber ein guter Chef? Ein Schmunzeln im bärtigen Gesicht: «Auch wenn ich weiss, was eine gute Führungskraft ausmacht, schaffe ich es nicht immer, eine zu sein. Genauso wenig, wie ich zu Hause immer ein guter Vater bin.» Seine zwei Söhne werden ihm aber gewiss die Fähigkeit zur Selbstkritik danken – eine Fähigkeit, die Vätern und Vorgesetzten gut ansteht.

Meili Dschen



SERGIO KISLIG, KELLERMEISTER: «ES IST EIN AUFSTELLER ZU HÖREN, DASS EIN KUNDE ZUFRIEDEN WAR.»

Welcher Wein solls sein?

Es gibt Lammgigot mit einer Rosmarin-Lorbeer-Knoblauch-Kruste, als Vorspeise einen Teller Pasta. Für vier Personen, alles gute Trinker. Kräftig muss er sein, um dem Fleisch standzuhalten, kräftig und voll. Aber nicht plump; Finesse braucht er auch, spätestens beim Käse-Dessert soll er auch Weichheiten zeigen. Budget: 60 Franken. «Lammgigot?», der Kellermeister Sergio Kislig überlegt kurz, dreht sich elegant um die eigene Achse und greift

zielstrebig ins Regal. «Ein Barbaresco, ein Piemonteser, passt hervorragend zu rotem Fleisch. Der hat genug Muskeln, um dem Braten die Stange zu halten. Das ist ein kräftiger und eleganter Wein.» Seit 16 Jahren verkauft der 46-jährige Kislig in der «Globus Delicatessa» Wein. Neben Weinen aus den klassischen Anbaugebieten findet man hier auch Tropfen aus exotischeren Gebieten wie der Ukraine oder dem Libanon. Mit einem Team von fünf

Weinberatern, einer Degustantin und einem Lageristen ist der Kellermeister um die Zufriedenheit der Kunden bemüht.

Sergio Kislig sagt von sich, er sei ein geborener Händler, ein «Lebensmitteler». Er stellt hohe Ansprüche an sich und seine Tätigkeit. Gute Beratung ist ein zentraler Punkt. «Am wichtigsten ist, dass der Kunde erhält, was er will», erklärt er. Auch wenn dieser vielleicht noch gar nicht weiss, was das sein könnte. Und wenn einer dann nur eine Flasche kauft? Kislig lacht. Das sei überhaupt kein Problem. Wenn ein Kunde einmal gut beraten worden sei, komme er wieder. Es müssten ja nicht immer gleich 100 Flaschen über den Ladentisch gehen. «Es gibt Kunden, die sich nur von Herrn Hafner beraten lassen, andere warten, bis ich komme. Man kennt sich mit der Zeit, weiss, was der andere mag», erzählt er. Und: «Es ist ein Aufsteller zu hören, dass ein Kunde zufrieden war. Es zeigt einem auch, in welche Richtung der Geschmack des Kunden geht.» So könne man beim nächsten Mal noch besser beraten. Das macht ihm überhaupt am meisten Spass: Sich Zeit zu nehmen für die Kunden, auf lange Frist Vertrauen aufzubauen. «Dass man sich um den Kunden kümmert, ist heute im Detailhandel nicht mehr selbstverständlich», bedauert Kislig.

Für Wein hat sich Sergio Kislig schon als Verkaufslehrling interessiert. Weitergebildet hat sich der spätere Detailhändler selbst. Einen Kurs an der Ingenieurschule in Wädenswil hat er absolviert, um die Bewilligung für Weinhandel und Weinimport zu erhalten. Zudem machte er eine Schulung in Weinbereitung und Geografie. Auch bei den Degustationen im Globus hat er stetig dazugelernt. Jeden Wein, den die Weinberater verkaufen, degustieren sie gemeinsam, vergleichen seinen Geschmack mit den «Fiches techniques», die sie vom Einkauf erhalten, diskutieren die Geschmacksrichtungen untereinander. Traubensorten, Lage, Boden, Ausbau: Jede Weinbauart will geschmacklich er-

gründet sein. Kislig betont, von seinen Kunden habe er auch viel gelernt. «Unsere Kunden haben einen sehr hohen Wissensstandard», meint er anerkennend.

Nicht nur Kellermeister ist Kislig, sondern auch Verkäufer mit Leib und Seele. Er ist sich bewusst, dass auch die Zahlen stimmen müssen. Doch der Kundenservice ist und bleibt das Wichtigste. Zeit für den einzelnen Kunden muss sein, auch ein kleiner Schwatz liegt immer drin. «Ich arbeite nicht mit der Stoppuhr. Manche brauchen lange, andere entscheiden sich schnell». In seinem Sortiment finden sich auch gute Tropfen für schmale Budgets. Schon ab knapp acht Franken sind in der «Delicatessa» Weine zu haben. Die meisten bewegen sich preislich zwischen 15 und

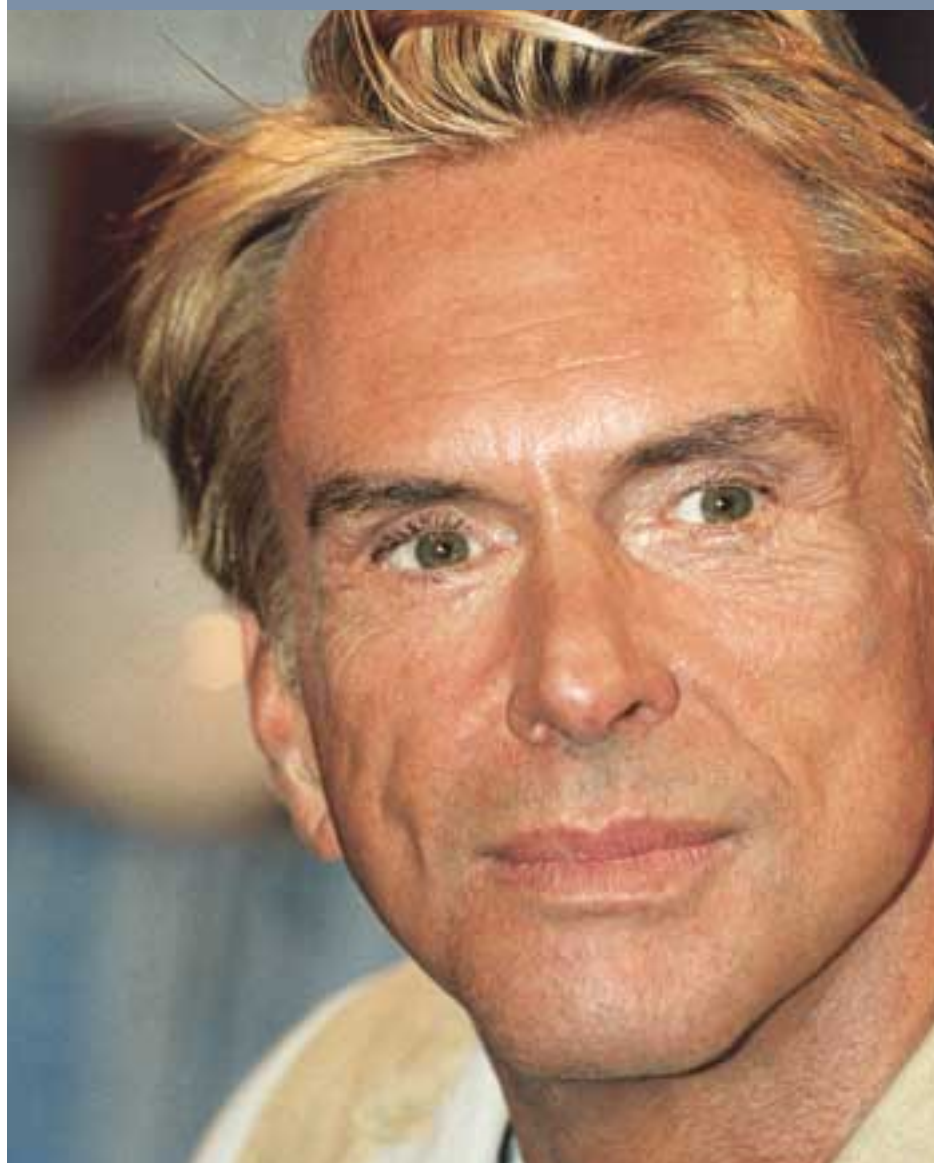
40 Franken. Kaum jemand trinke täglich hundertfränkigen Wein, ist der Verkaufsleiter überzeugt. Ist ein Kunde unzufrieden mit seinem Kauf, hat er eine 24-Flaschen-Kiste mitgenommen und kann sich damit nicht anfreunden, nimmt Kislig diese auch wieder zurück. Dasselbe gilt, wenn eine Flasche Kork hat. «Das bin ich meinen Kunden schuldig», meint er.

Sergio Kislig trinkt selbst am liebsten italienische Weine, aus der Toscana. Aber einem Bier ist er auch nicht abgeneigt, wenn er sich in seiner Freizeit im eigenen Schrebergarten erholt. Sein Beruf, seine Leidenschaft, begleitet ihn auch in die Ferien: Mit seiner Frau und den drei Kindern fährt er regelmässig mit dem Wohnwagen in seine Lieblingsanbaugebiete, die

Toscana und die Provence. Besucht dort Weingüter, spricht mit den Weinbauern, hält den Kontakt zu den Lieferanten aufrecht. So ist er immer auf dem Laufenden, manchmal sogar den Trends voraus. Denn der Kellermeister und sein Team ruhen sich nicht auf Bewährtem aus, sondern sie haben den Ehrgeiz, ihre Kunden immer wieder mit Entdeckungen zu überraschen. Darum veranstaltet die «Delicatessa» regelmässig Spezialwochen. Zurzeit steht gerade Österreich auf dem Programm. Das sind 30 Weine mehr im Sortiment. 30 Gründe für Sergio Kislig, mit seinen Kunden Gespräche anzuknüpfen und sie an seiner Leidenschaft teilhaben zu lassen.

Lukas Egli

WOLFGANG JOOP, MODEMACHER: «ICH VERSUCHE, MEINEN PRODUKTEN PERSÖNLICHES CHARISMA ZU GEBEN.»



JOOP!

Aber bitte grossgeschrieben und mit Ausrufezeichen. «Die vier Buchstaben sind Magie. Die beiden «o» haben was von Unendlichkeit. Das ist kein blosser Designer-Name, das ist Stimmung, Botschaft.» Sagt selbstverständlich Wolfgang Joop über JOOP!

Neben Jil Sander und Karl Lagerfeld ist Wolfgang Joop der erfolgreichste Modemacher Deutschlands. Nach zwei akademischen Anläufen (Werbepsychologie und Kunsterziehung) ist er vor über 30 Jahren in die Modebranche eingestiegen. Als «prussian designer» bezeichnete ihn die «New York Times», als er 1978 mit seiner Pelzkollektion erstmals international auffiel.

Der 55-jährige Designer, der lieber Stylist genannt werden will, hat im Leben eigentlich alles erreicht, was sich andere so wünschen. Der gebürtige Potsdamer residiert inzwischen zeitweise auf dem grosselterlichen herrschaftlichen Anwesen gleich neben den Gärten von Sanssouci.

Und wenn ihm das Wetter am Firmensitz in Hamburg zu trüb wird, jettet er mal kurz in seine Wohnung nach Monte Carlo. Nicht mehr nach New York übrigens. Das dortige Appartement hat er gerade verkauft, weil er nicht mehr mitten im Getümmel leben will.

Der immer noch jugendlich wirkende und sehr auf Aussehen und Wirkung bedachte Joop ist bereits Grossvater, war verheiratet, bekennt sich zu Bisexualität und lebt seit Jahrzehnten mit einem Mann «emotional» zusammen. Der umtriebige Medienstar malt neuerdings auch und vermacht die Verkaufserlöse seiner Bilder einem Sterbehospiz. Schliesslich gründete er im vergangenen Jahr die Firma Wunderkind.art, die den kreativen Designernachwuchs fördern will.

Der Mann fehlt in keiner Talkshow, ist berühmt und begeht und hat eigentlich zu jedem Thema eine Meinung. Er schreibt – mit Vorliebe in einem trendigen Hamburger Magazin – über schwulen Schick, über Alter und Vergänglichkeit von Schönheit, über Drogen, Sex und unliebsame Kollegen. In einer Berliner Zeitung gibt er wöchentlich Anzietipps. Neulich hat er sogar kulinarische Botschaften in Form eines Kochbuchs mit dem schönen Titel «Hectic Cuisine» herausgebracht.

Rastloser Egozentriker, der er ist, wäre er gern auch noch ein wenig Politiker geworden. Das hat gerade noch gefehlt. Doch der Flirt mit den deutschen Freidemokraten war nicht von Erfolg gekrönt. Weil er im Grunde gar nicht gern in das enge Korsett einer Parteidisziplin eingebunden werden möchte, wie er im Nachhinein behauptet.

Dafür will er jetzt plötzlich doch an die Börse, obwohl er das bisher immer weit von sich gewiesen hat. Jetzt sieht er auf dem Finanzparkett Perspektiven, die ihn «motivieren». Doch der Vorstand der Wünsche AG, an die Wolfgang Joop 1998 sein Unternehmen für 150 Millionen Mark verkauft hat, hält sich momentan bedeckt. Das vergangene Geschäftsjahr der Holding

war relativ enttäuschend, und jetzt wird gar spekuliert, ob Joop seine Marke JOOP! zurückkauft.

Ein Besessener wie Joop stellt sich natürlich auch hin und wieder die Sinnfrage: «Mach ich weiter oder kann ichs besser?». Es darf spekuliert werden, was JOOP! ohne Wolfgang Joop wäre. Kaum vorstellbar, dass eventuell Tochter und Diplom-Designerin Jette in Vaters Schuhe schlüpfen könnte. Schliesslich ist Wolfgang Joop ein begnadeter Selbstdarsteller, auch wenn er diese Bezeichnung nicht gern hört. Der Mittfünfziger ist nach wie vor sein bester Werbeträger: «Aussehen ist unsere allererste Visitenkarte». Er drückt es manchmal auch ein bisschen anders aus: «Ich versuche, meinen Produkten persönliches Charisma zu geben, um sie von Vergleichbarem abzusetzen.»

Mode sei praktisch austauschbar. So sieht es der Meister heute. Deshalb kommt jetzt vielleicht auch die späte Einsicht: Weniger ist mehr. Die Lizenzschwemme ist vorbei. Wolfgang Joop versucht, seinen Namen wieder als exklusives Label zu etablieren. Wahrscheinlich ist er den Spagat zwischen Nobellabel und Massenmarke, zwischen Kult und Kasse, einfach leid. Wichtig sei, dass man eine glaubwürdige Welt schaffe, die Sinn macht, meint der noch nicht in Ehren Ergraute: «Da vertrauen mir die Kunden nach wie vor.» Was den Modemacher nicht gehindert hat, jetzt auch noch eine Heimkollektion vom Bettlaken bis zum Kristallglas zu entwerfen.

Es lässt sich erahnen: Das Leben als reicher Privatier erfüllt Wolfgang Joop nicht vollständig. Auch wenn in seinen «veröffentlichten» Träumen Mode nicht vorkäme, nur Verkleidungen, und Leben anstatt Lifestyle. Und ganz glaubt man ihm auch nicht, wenn er behauptet, er hätte auch vor einer Pleite keine Angst: «Dann gehe ich nach Paris an den Montmartre und bemale Pflastersteine.»

Sigrun Lutz

«Is André here?»

Die Frage, ob André Béchir schon eingetroffen sei, hört man ein paar Stunden vor Konzertbeginn in den Eingeweiden des Zürcher Hallenstadions oft. Nicht dass ein Rockkonzert ohne ihn Schiffbruch erlitt. Sein Team ist eines der besten in der Branche, was professionelle Produktion und Serviceleistungen betrifft. Und doch wollen ihn alle sehen, vom Tourmanager über den Buchhalter bis zum Künstler. Jeder möchte schnell etwas mit ihm abklären oder ganz einfach nur Hallo sagen. Béchir, der Chef von Good News, dem grössten Schweizer Konzertveranstalter, der mit seinen Konzerten jährlich Abertausende vom Fernseher weg in die Hallen und Fussballstadien lockt. Béchir, der gewiefte Manager, der dem Schweizer Massenpublikum jeweils das serviert, was gerade in ist.

Eigentlich hatte alles ganz harmlos angefangen, vor 30 Jahren. Als André Béchir nach einer Lehre als Eisenbetonzeichner begann, seine ersten Konzerte zu organisieren. Im «Hirschen» in Hinwil. Es war die Zeit, als Rockmusik noch aufwühlte und bewegte. Damals krachten wegen der Musik noch Welten aufeinander: die des Establishment und die der Jugendbewegungen. Oder es kollidierte unter den Jugendlichen auch mal das Beatles-Lager mit dem Stones-Lager. Der «Hirschen» wurde bald einmal zu eng für Béchirs Projekte, und auch die Mehrzweckhalle Wetzikon war nur eine Zwischenstation auf dem Weg ins Hallenstadion.

Béchir hat sein Handwerk von der Pike auf erlernt, hat bei Nacht und Nebel Plakate aufgehängt, hat Kisten geschoben, Hallen geputzt. Aus der Passion wurde ein Beruf, die langen Haare sind passé, heute trägt er Krawatte. «Früher war Musik für



ANDRÉ BÉCHIR, ROCKPROMOTER: «ICH HÄTTE MIR NIE VORSTELLEN KÖNNEN, EINMAL VOLKSMUSIKFESTIVALS ZU VERANSTALTEN.»

mich ein Teil des Lebens; das ist sie auch heute noch. Aber es ist alles viel kommerzieller geworden. Ich hätte mir nie vorstellen können, einmal Volksmusikfestivals zu veranstalten, heute gehört auch das zum Geschäft.»

Das Musikgeschäft unterscheidet sich – einmal abgesehen vom Endprodukt – nicht mehr grundlegend von anderen Bereichen. Anwälte geben den Ton an, es geht um viel Geld. Nicht nur die Stones rollen – auch der Rubel rollt, und zwar immer schneller. Wo früher ein kleiner Ford Transit und eine Handvoll Leute reichten, um ein Konzert zu veranstalten, sind es heute zwei oder drei Dutzend Sattelschlepper mit Material, das teilweise von bis zu 200

Technikern zu immer wahnwitzigeren Bühnenkonstruktionen aufgetürmt wird. Heute macht sich André Béchir an Konzerten nicht mehr die Hände schmutzig. Während die Halle brodeln, steigt er in den Ring mit dem Tournee-Buchhalter, dem natürlichen Feind eines jeden Rockpromoters. Das Abrechnen mit den «Erbseinzählern» ist für ihn manchmal frustrierend, wenn auch Teil des Jobs. Doch einen Trost hat er: «Ich sage mir immer, die gehen alle wieder, und wir bleiben hier.»

Die Globalisierung macht auch vor dem Rockbusiness nicht halt. Ganze Tourneen werden für Hunderte von Millionen en bloc auf den Markt geworfen, der Meistbietende erhält den Zuschlag. Da kann André

Béchir als kleiner, aber feiner Fisch im internationalen Promoter-Teich natürlich nicht mithalten. Das war mit ein Grund, wieso er im vergangenen Frühjahr 90 Prozent der Anteile, die er zusammen mit der Ringier AG an der Good News Productions AG hielt, schweren Herzens nach Deutschland verkaufte. Geschäftsführer bleibt er weiterhin, doch verkaufte er lieber freiwillig an Europäer, als bei den Amerikanern unter die Räder zu kommen.

André Béchir weiss, wie wichtig gute Kontakte in seinem Geschäft sind. Bei fast allen Konzerten, die er veranstaltet, ist er darum persönlich anwesend. Er pflegt seine Beziehungen zu Agenten, Managern, Buchhaltern, Künstlern intensiv und ist so am Puls des Geschehens. Er kann beurteilen, was abläuft, und sich deshalb erlauben, bei Künstlern vom Kaliber eines Bryan Adams oder Joe Cocker auch mal negative Kritik anzubringen. Béchir ist stolz darauf, mit einem Rockstar ebenso gut ein Gespräch führen zu können wie mit einem Fan in der Halle. Und er ist sich bewusst, dass er ohne das Publikum einpacken könnte: «Den Erfolg, den wir haben, verdanken wir dem Publikum. Wir brauchen die Zuschauer und die Künstler.» Als Dienstleister bringt er die beiden zusammen.

André Béchir ist keine schillernde Figur, kein Zampanò, der sich mit seinen Erfolgen brüstet. Als Perfektionist ist er kein einfacher Chef. Doch weiss er die Arbeit seines Teams zu schätzen und hat in den drei Jahrzehnten des Bestehens seiner Firma auch gelernt, seinen Leuten den nötigen Spielraum zu lassen. Aber mit 51 ist er es langsam müde, sieben Tage in der Woche zu arbeiten. Der Workaholic hat sich entschlossen, ins zweite Glied zurückzutreten, solange er noch glaubwürdig ist. Mehr Privatleben, mehr Zeit für seine Hobbys – Berge und Bordeaux-Weine – ist angesagt. Schliesslich möchte er sich nicht noch als 60-Jähriger mit Backstreet Boys und Konsorten herumschlagen.

Ruth Hafen

Vom WWF empfohlen: Der BVG Oeko



Die Prevista Anlagestiftung geht neue Wege: Gemeinsam mit dem WWF lanciert die Prevista die erste Oeko-Anlage, die den BVG Anlage-richtlinien entspricht. Der BVG Oeko investiert ausschließlich in Aktien und Obligationen von Unternehmen und öffentlichen Körperschaften, die im Vergleich zu ihren Branchenkonkurrenten zu den fortschrittlichsten in Sachen Umweltschutz gehören. Dass Umwelthanlagen attraktiv sind, beweist die Prevista mit der Anlagegruppe Oeko-Invest, die 1999 eine Performance von 47,5 Prozent hervorbrachte. Der BVG Oeko schöpft als wachstumsorientiertes Portefeuille die gesetzlichen Limiten von 45 Prozent Aktienanteil voll aus. Die Erträge und Kapitalgewinne sind steuerfrei. Bei der Prevista Anlagestiftung haben Sie die Gewissheit, dass Ihre persönliche Vorsorge in guten Händen ist.

Ein Gewinn für Sie und die Umwelt.

In Zusammenarbeit
mit



Prevista

Anlagestiftung

Fondation de placement

Telefon 01 215 44 88

Telefax 01 211 44 80

www.prevista-anlagestiftung.ch

VOM SPARSCHWEIN ZUM MASTSCHWEIN



Gute Nachrichten für Sparerinnen und Sparer: Statt 1,25 Prozent auf dem Sparheft, lassen sich mit dem neuen Anlagekonto Flex fette 2,6 Prozent Zins verbuchen. Mit einer Mindesteinlage von 5000 Franken oder Euro sichern sich Kundinnen und Kunden der Credit Suisse einen Zins, der sich am Satz für kurzfristige Geldanlagen orientiert. Jedes Quartal wird der Zinssatz neu festgelegt. Geld abheben lässt sich an den letzten drei Bankarbeitstagen jedes Vierteljahres, zusätzliche Einlagen können rund um die Uhr getätigt werden. Wie viel Zins das Anlagekonto Flex zwischen Oktober und Dezember 2000 einfährt, erfahren Sie unter Nummer 0800 808 801. Kontoeröffnungen sind bei jeder Filiale der Credit Suisse zu jeder Zeit möglich.

BUSINESS IM INTERNET

Schnelle Informationen und kostengünstigere Dienstleistungen finden Bankkundinnen und -kunden im Internet. Giuseppe Botti, der Finanzexperte des Beobachters, erleichtert mit dem neuen «Internet-Finanzratgeber» die ersten Schritte beim Geschäft im Netz.



Die neue Broschüre vermittelt Basiswissen über Geldanlagen und bringt Anlegerinnen und Anlegern das Abc des Internets bei. Der «Internet-Finanzratgeber» warnt vor elektronischen Anlegerfallen, listet Links auf und stellt die Dienstleistungen verschiedener Banken vor.

Kundinnen und Kunden der Credit Suisse können den «Internet-Finanzratgeber» mit beiliegendem Bestelltalon zum Vorzugspreis von zwölf Franken bestellen.

INFORMATIK-METROPOLE LUGANO

Im World Wide Web werden immer öfter Informationen beschafft, Ferien gebucht und Einkäufe getätigt. Über Direct Net steht auch die Credit Suisse ihren Kundinnen und Kunden rund um die Uhr zur Verfügung. Sicher und simpel lassen sich online Zahlungen begleichen, Kontostände abfragen, Depotwerte prüfen und – unter anderem – kostengünstig Börsengeschäfte abwickeln.

Zwischen dem 25. und 28. Oktober wird Lugano mit der Ticino Informatica 2000 drei Tage lang zur Informatik-Metropole der Südschweiz. Die Credit Suisse gibt am Stand B14, im ersten Stock des Palazzo dei Congressi, zwischen 12.00 und 21.30

Uhr, samstags von 10.00 bis 19.00 Uhr, Einblick ins Internet Banking. Besucherinnen und Besucher können nicht nur Direct Net ergründen, sondern auch bei einem Wettbewerb ihre Traumreise gewinnen.

Telefon 0844 840 555
gibt weitere Informationen



MIT GUTEM GEWISSEN GELD ANLEGEN

Eine kleine, aber stetig wachsende Anlegergilde will mit gutem Gewissen Geld verdienen. Ökologische und nachhaltige Anlagen verbuchen steigende Nachfragen und gute Gewinne.

**VON ROSMARIE GERBER,
REDAKTION BULLETIN**

«Nachhaltigkeit bedeutet für Unternehmen die gleichzeitige Schaffung von wirtschaftlichem, ökologischem und sozialgesellschaftlichem Mehrwert», ist im Thesen-Papier des Sustainability-Forums vermerkt. Über diese Kernthese haben im September dieses Jahres nicht edelmütige Sandalenträgerinnen und -träger, sondern Vertreterinnen und Vertreter der Wirtschaft, Politik und Wissenschaft an der Zürcher ETH debattiert.

Während zu Beginn der Neunzigerjahre grüne Fonds (siehe Interview S. 39) mit fundamentalistischen Kriterien Anlegerinnen und Anleger gelegentlich schon eher Geld kosteten, verbuchen heute Ökologie und Moral auf dem Kapitalmarkt guten «Mehrwert». Kein Wunder, dass Grossbanken und kleinere Finanzinstitute

mit nachhaltigen Produkten auf dem Markt sind. Philipp Burger, Portfolio Manager bei Credit Suisse Asset Management: «Ich gehe davon aus, dass heute zwei Milliarden der getätigten Anlagen nachhaltig sind.» «Finanz und Wirtschaft» schätzte den schweizerischen Nachhaltigkeitsmarkt im Frühjahr dieses Jahres – optimistischer – auf vier Milliarden Franken. Überwältigend ist der nachhaltige Marktanteil so oder so nicht: 1999 wiesen die Schweizer Banken Wertschriftendepots mit Aktien und Fonds über 1069 Milliarden Franken aus.

Finanzmarkt im Gewerkschaftsdress

Burgers Credit Suisse Equity Fund Global Sustainability hat, wie der Eco Performance Fonds der UBS, ein äusserst gewinnträchtiges Jahr hinter sich (siehe Interview). Burger glaubt an die Zukunft nachhaltiger Anlagen: «Wir erleben einen Nischenmarkt mit beachtlich schnellem Wachstum. Dabei setze ich vor allem auf

erneuerbare Energien.» Der oft etwas nebulöse soziale Aspekt der nachhaltigen Anlagen stimmt den Fachmann allerdings nachdenklich: «Es kann durchaus problematisch sein, wenn der Finanzmarkt die Rolle der Gewerkschaften übernehmen will.»

Elisabeth Höller, deren Vermögensverwaltung mit ihrem 45 Millionen-Mischfonds Prime Value 1999 eine Performance von 21 Prozent schrieb, sieht dagegen beim Zusammengehen von Kapital und Moral keine Probleme: «Unternehmen, die ihre Belegschaft und die Kapitaleigner enttäuschen, haben zwangsläufig eine schlechtere Performance an der Börse als vorbildliche Firmen. Die Definition der Investment-Ethik ist zwar noch in der Steinzeitphase, aber der Trend zur verstärkten Beachtung von Human- und Sozialkriterien ist unverkennbar.»

Soziales Engagement ohne Gewinn?

Fondsmanagerin Höller stützt ihre These auf amerikanische Studien. Die Basler Bank Sarasin dagegen, seit 1994 mit dem Mischfonds ÖkoSar auf dem grünen Kapitalmarkt, konnte kein Zusammenspiel zwischen guter Performance an der Börse und sozialem Engagement im Betrieb ausmachen. (ÖkoSar hat heute ein Volumen von 220 Millionen und eine Performance von 10,2 Prozent.) Die Sarasin-Fachleute orteten wohl eine steigende Rendite bei zunehmender Umweltperformance der untersuchten Unternehmen. Aber soziales Engagement klassierten sie neutral.

In doppeltem Sinn engagieren sich die Kantonalbanken grün: Ihr Öko-Fonds Swissca Green Invest legt 268 Millionen Franken an und zeitigt seit anfangs Jahr eine Performance von 8,1 Prozent. Die Kantonalbanken tätigen ihr Öko-Geschäft mit dem Segen und dem Label der Umweltorganisation WWF. Sabine Doebeli, bei der Zürcher Kantonalbank Leiterin Umwelt Research, zur Bankenheirat mit dem Panda-Bär: «Der WWF steht für

Glaubwürdigkeit und seriöse Titelauswahl.» Um die ökologische Versorgung institutioneller Anleger kümmert sich für die schweizerischen Kantonalbanken die Anlagestiftung Prevista. Ihre Anlagegruppe BVG-Oeko arbeitet zurzeit mit 45 Millionen. 14 Millionen davon werden auf dem Aktienmarkt angelegt. Urs Holliger, der stellvertretende Geschäftsführer der Prevista, freut sich nicht nur über die Oeko Invest Performance von zehn Prozent: Mit dem WWF-Panda und dem Anlageuniversum der Zürcher Kantonalbank im Rücken sieht er rosig-grüne Zeiten dämmern. Holliger: «In fünf Jahren besetzen nachhaltige Anlagen fünf Prozent des Marktes.»

Pensionskassen investieren grün

Während bislang noch vorweg Pensionskassen von Kommunen, Kantonen, Kirchgemeinden oder Spitälern zu nachhaltigen Anlagen neigten, investieren immer öfter Pensionskassen grosser Unternehmen nach moralischen Kriterien. Seit Beginn dieses Jahres etwa hat die Novartis die Favorisierung nachhaltiger Anlagen im Reglement der Pensionskasse verankert. Die Complan, die zweite Säule der Swisscom, hat, neben anderen Unternehmen, 2,7 Prozent der geäußerten 3,8 Milliarden Franken nachhaltig angelegt. Im Reglement der Complan wird die Anlagekom-

mission beauftragt, eine Quote für ökologisch und sozial verträgliche Anlagen festzulegen.

Dominique Biedermann, Direktor der Anlagestiftung Ethos in Genf, blickt entspannt in die Zukunft. Ethos legt für 83 Pensionskassen quer durch die Schweiz 900 Millionen Franken nachhaltig an. Darüber hinaus benotet die Stiftung die anvisierten Unternehmen nach grünen und sozialen Kriterien. Ethos vertritt indirekt die Interessen von 400 000 Versicherten. Und Ethos nimmt ihre Verantwortung wahr: Sie benotet nicht nur in ihrem Unternehmensführer, sondern macht auch an Generalversammlungen mit spitzen Voten von sich reden.

Ethos und Prevista sitzen an der möglichen Quelle eines grossen grünen Kapitalmarktes: Die schweizerischen Pensionskassen verwalten zusammen ein Vermögen von 430 Milliarden Franken, einen fetten Brocken auf dem Anlagemarkt. Die meisten Vertreterinnen und Vertreter von Finanzinstituten rufen nicht nach einer gesetzlich verordneten Quote für nachhaltige Anlagen bei der zweiten Säule. Aber viele schielen sehnsüchtig nach Grossbritannien. Im Vereinigten Königreich müssen institutionelle Anleger nämlich begründen, weshalb sie Stimmrechte als Aktionäre nicht wahrnehmen oder keine nachhaltigen Anlagen tätigen.

SUSTAINABILITY

Der Begriff Sustainability, Nachhaltigkeit, wird für Unternehmen verwendet, deren Produkte langfristig einen ökologischen, sozialen und ökonomischen Nutzen erbringen. Die unterschiedlichen Finanzinstitute klassieren nach unterschiedlichen Kriterien. Credit Suisse Asset Management beispielsweise stützt sich bei der Beurteilung und Selektion der Unternehmen auf SAM, die Sustainability Group, Zürich, die gemeinsam mit Dow Jones den weltweit ersten globalen Nachhaltigkeitsindex publiziert.

ÖKO-EFFIZIENZ

Die Öko-Effizienz beurteilt den Ressourcen- und Energieeinsatz, die Reduktion toxischer und gefährlicher Stoffe, die Schonung von Wasser, Boden und Luft sowie die Sicherheitsvorkehrungen gegen umweltschädigende Betriebsunfälle.

Zum Glück können sich gute Fahrer gegen Pech versichern.

Neu: Versicherungsschutz gegen Bonusverlust.

Winterthur Versicherungen
General Guisan-Strasse 40
8401 Winterthur

0800 809 809
24-Stunden-Telefon
www.winterthur.com/ch





«Ökologische Fonds mit weit reichenden Auflagen schliessen eine gute Rendite nicht aus», meint Bernd Schanzenbächer, Product Ecology Manager der Credit Suisse.

INTERVIEW: ROSMARIE GERBER, REDAKTION BULLETIN

ROSMARIE GERBER Ökologische und nachhaltige Anlagen sind derzeit bei der Presse beliebt. Aber ihrer Performance steht man skeptisch gegenüber. Wie hoch ist derzeit die Rendite des Credit Suisse Equity Fund Global Sustainability?

BERND SCHANZENBÄCHER Die Performance liegt dieses Jahr über 20 Prozent, das Volumen bei 150 Millionen Franken. Wir verzeichnen kein schlechtes Wachstum: Vor einem Jahr lag das Volumen bei 30 Millionen Franken. Und neu konzipiert haben wir eine spezielle Tranche für institutionelle Anleger. Die Pensionskasse der Credit Suisse hat gerade in diesen Fonds investiert.

R.G. Ihr erster Öko-Fonds «Eco Protec» hatte allerdings eine weit weniger erfreuliche Performance. Weshalb?

B.SCH. Die Auswahl der Titel war rigide. Investiert wurde ausschliesslich in Umwelttechnologie-Unternehmen. Deshalb standen nur wenige Aktien zur Auswahl. Umwelttechnologie gehörte nicht zu den Erfolgsgeschichten der Neunzigerjahre. Der ungünstige Wechselkurs zum Dollar hat zusätzlich zum geringen wirtschaftlichen Erfolg beigetragen. Kurz: Eco Protec war kein Börsenrenner.

R.G. Also schliessen strikte ökologische Kriterien, auf Anlagen angewendet, eine ordentliche Performance aus?

B.SCH. Fundamentalistische Vorgaben mit sehr vielen und weit reichenden Auf-

lagen schliessen eine gute Rendite keineswegs aus. Aber solche Fonds können schwankungsanfälliger sein, weil man nicht die Möglichkeit hat, das Risiko genügend zu diversifizieren.

R.G. Nun sind die Vorgaben für Öko-Fonds liberaler gestaltet worden und man gewinnt den Eindruck, das sich jedes Unternehmen qualifiziert, das die Umweltgesetze halbwegs einhält?

B.SCH. Das reicht bei weitem nicht aus. Notorische Übertreter dieser Gesetze haben sicher keine Chance. Darüber hinaus wird stark auf die Strategien der Unternehmen geachtet. Wir wollen wissen, wie weit man sich der Umweltwirkung der Produkte bewusst ist; was unternommen wird, um auch indirekte Umweltauswirkungen der entsprechenden Produkte in Grenzen zu halten. Das spielt beispielsweise eine Rolle, wenn es um die Automobilindustrie geht. Wenn Sie an den Ölpreis denken, werden Anbieter mit alternativen Antrieben oder sehr sparsamen Motoren, die bereits auf dem Markt sind, möglicherweise in einigen Jahren erhebliche Marktvorteile geniessen.

R.G. In Deutschland haben private Anleger 1,6 Milliarden Mark in Öko-Fonds angelegt, das gesamte Fondsvermögen beläuft sich aber über 560 Milliarden Mark. Wie gross ist der Anteil der Öko-Anlagen im helvetischen Markt?

B.SCH. In der Schweiz ist der Anteil der Öko-Anlagen höher. Aber diese Produkte werden nie einen Marktanteil von 40 oder gar 50 Prozent am gesamten Fondsvolumen erreichen.

R.G. Würde sich die Position grundlegend ändern, wenn mehr institutionelle Anleger ökologische oder nachhaltige Anlagen tätigen würden?

B.SCH. Wenn die Pensionskassen einstiegen, hätten entsprechende Fonds und Anlagestiftungen in einigen Jahren wahrscheinlich einen Marktanteil von über zwei Prozent. In Australien und Grossbritannien bestehen gesetzliche Auflagen: Pensionskassen müssen offen legen, ob und wie weit sie ökologische und ethische Kriterien bei der Auswahl der Titel berücksichtigen.

R.G. Die Schweizer Pensionskassen verwalten 430 Milliarden Schweizer Franken, 37 Prozent davon werden in Aktien angelegt. Wenn nachhaltige oder ökologische Anlagen favorisiert würden, wären überhaupt genügend Papiere vorhanden oder bleibt dieser Markt eine Nische?

B.SCH. Viele Firmen lassen Vorsicht walten, bevor sie sich öffentlich als besonders ethisch oder besonders grün geben. Eine gesteigerte Nachfrage würde Anreize schaffen und gleichzeitig Unternehmen dazu animieren, ihr Engagement in diesen Bereichen publik zu machen. Der Markt wächst, die Performance der Produkte ist gut. Aber derzeit diskutieren wir über Nischenprodukte. Was die Pensionskassen anbelangt: Vielleicht wäre es an der Zeit, auf der Ebene des Gesetzgebers aktiv zu werden, wie das in andern Ländern bereits der Fall ist.

Bernd Schanzenbächer, Telefon 01 333 80 33

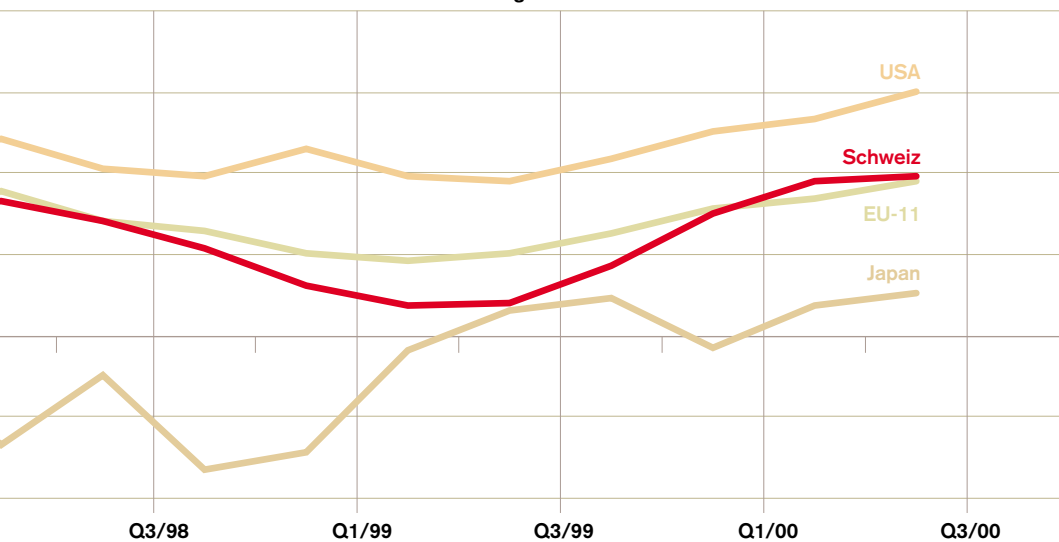
bernd.schanzenbaecher@csg.ch

www.csg.ch/ecoreport98/

«EINKOMMEN UND KONSUM
WERDEN IM KOMMENDEN JAHR
WEITER ANSTEIGEN»,
ERWARTET WALTER METZLER
VOM ECONOMIC RESEARCH.



Wirtschaftswachstum real / Veränderungsraten in Prozent

**EUROPA HOLT AUF**

Die USA bleiben Wachstumsleader, aber Europa erlebt nun auch eine nachhaltige Erholung. Auch die Schweiz und Japan lösen sich aus der Stagnation.

Hinweis:

Die detaillierten Prognosen zur internationalen und zur Schweizer Wirtschaft sowie zu den Finanzmärkten finden sich auf den Seiten 47 und 51

NACHHALTIGES WACHSTUM

Auch steigende Ölpreise werden der Schweizer Wirtschaft im Jahr 2001 nicht den Atem nehmen: Wachstum ist angesagt.

**VON WALTER METZLER
ECONOMIC RESEARCH**

Die Weltwirtschaft floriert wie seit langem nicht mehr, und auch die Schweizer Wirtschaft zeigt neuen Schwung. Eine Beschleunigung des Wachstums spielt sich insbesondere in Kontinentaleuropa sowie in den aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens und Lateinamerikas ab. Nur Japan erholt sich erst langsam, auch wenn das Risiko einer krisenhaften Deflationsspirale (sinkende Produktion und Preise) nun

gebannt ist. Die Aussichten für die nächsten ein bis zwei Jahre sind beinahe so gut wie die aktuelle Lage. Die Verdüsterung des Horizonts durch den dramatischen Anstieg der Ölpreise weckt ungute Erinnerungen an die drei Ölkrisen der letzten 25 Jahre, die immer mit schweren Rezessionen und sprunghaft höherer Arbeitslosigkeit verbunden waren. Die Effekte der höheren Ölpreise dürfen nicht unterschätzt werden. Dennoch sprechen einige Unterschiede zwischen der heutigen Situation und den früheren Ölkrisen dafür, dass sich

die jüngste Hausse weniger gravierend auswirken wird (vgl. Box S. 42).

Für die amerikanische Wirtschaft zeichnet sich eine weiche Landung ab. Deshalb konnte die US-Notenbank die Leitzinsen im August unverändert lassen. Zwar wuchs das Bruttoinlandprodukt (BIP) im zweiten Quartal noch um mehr als fünf Prozent, die Produktivität erhöhte sich jedoch stärker. Deutlich an Dynamik verloren hat der Konsum. Aufgrund der höheren Zinsen und der erwarteten Korrektur des Dollars wird die US-Wirtschaft im Jahr 2001

langsamer wachsen. Eine Unterkühlung dürfte aber ausbleiben. Die Credit Suisse rechnet mit einem Wachstum von gegen vier Prozent, was nach Auffassung von Notenbankchef Greenspan ungefähr dem Potenzialwachstum entspricht. Das Risiko eines Einbruchs ist auch deshalb gering, weil der neue amerikanische Präsident der Konjunktur gewisse Impulse in Form von Steuersenkungen oder zusätzlichen Staatsausgaben geben wird.

Inflationsgefahr bleibt

Weil die Produktivität weiter anwächst, geht von der Lohnseite kaum ein Inflationsrisiko aus. Dennoch weist die Kerninflation, d.h. die Teuerung ohne die Preise für Energie und saisonale Lebensmittel, steigende Tendenz auf und liegt bereits bei 2,4 Prozent. Trotz Konjunkturberuhigung bleibt die Inflation in den USA ein Risiko.

Die Wirtschaft der Euro-Zone expandiert seit Mitte 1999 mit einer Rate von etwa vier Prozent – so viel Wachstum erlebte der Kontinent seit über zehn Jahren nicht mehr. Die Krisen in Asien und Russland hatten Euroland wirtschaftlich zurückgeworfen. Dank der expansiven Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) und

der Abschwächung des Euro gelang letztes Jahr die Wende zu höherem Wachstum. Voraussichtlich wird auch Europa vermehrt von den neuen Technologien profitieren und sollte mittelfristig ein höheres Potenzialwachstum erreichen, wenn auch die Vorgabe der USA vorerst unerreicht bleibt. Steuersenkungen und Abbau der regulatorischen Eingriffe wirken sich positiv auf das Investitionsklima aus. Die Credit Suisse glaubt, dass die europäische Wirtschaft nicht nur kurzfristig boomt, sondern auf ein nachhaltiges Wachstum von rund drei Prozent einschwenkt.

Die EZB im Dilemma

Der Anstieg der Teuerung auf über zwei Prozent ist in erster Linie auf die Ölpreise und die Abwertung des Euro zurückzuführen. Beide Faktoren entziehen sich dem Einfluss der EZB weitgehend. Dennoch steht sie unter Handlungsdruck. Andererseits will die EZB den Konjunkturaufschwung nicht ersticken. Die Straffung der geldpolitischen Zügel dürfte daher graduell erfolgen und den Preisdruck nur schrittweise eliminieren. Der Wachstumsvorsprung der USA war in den letzten Jahren der ausschlaggebende Faktor für die

Hausse des Dollars. Die konzertierten Interventionen der wichtigen Notenbanken zugunsten des Euro im September dürften den Abwärtstrend gebrochen haben. In den kommenden Monaten dürfte sich der Euro gegenüber dem Dollar langsam aufwerten.

Schweiz landet sanft

Der weltwirtschaftliche Schwung hat sich auch auf die Schweiz übertragen. Nach einem fulminanten Wachstum zwischen Mitte 1999 und diesem Frühjahr liess die Dynamik im zweiten Quartal 2000 nach. Auch wenn sich das Wachstum im zweiten Halbjahr noch etwas weiter verlangsamt, wird 2000 mit einer Zunahme des realen BIP um 3,3 Prozent das beste Konjunkturjahr seit 1990 sein.

Vorlaufende Indikatoren wie Auftragsgänge und der Swiss Purchasing Managers' Index (PMI) deuten darauf hin, dass die Expansion der Schweizer Wirtschaft sich normalisieren wird. Damit nähert sich die Wirtschaft ihrem langfristigen Potenzialwachstum an. Heute dürfte dieses zwischen zwei und 2,5 Prozent liegen. Eine sanfte Landung der Schweizer Wirtschaft liegt bei umsichtiger Geldpolitik im Bereich des Möglichen.

Der private Konsum legte bisher keine besondere Dynamik an den Tag, obwohl die Konsumentenstimmung wieder die Höchstwerte der späten Achtzigerjahre erreicht hat. Nachdem sich der Konsum im vergangenen Jahr belebt hatte, was auch auf die Deckung eines Nachholbedarfs zurückzuführen war, verlangsamte sich der Zuwachs wieder. Die absehbaren Mietpreissteigerungen und die höheren Ölpreise könnten die Kauflust erneut dämpfen. Dem steht allerdings entgegen, dass die Einkommen ansteigen werden. Zum einen wird die Beschäftigung noch leicht steigen, und zum andern sprechen die Engpässe auf dem Arbeitsmarkt für Lohnerhöhungen, die deutlich über die Inflationsrate hinausgehen. Die real verfügbaren Einkommen werden zunehmen und

MEHR WIDERSTANDSKRAFT GEGEN HOHE ÖLPREISE

Die Verdreifachung des Rohölpreises seit 1998 scheint viele Ähnlichkeiten mit den Ölkrisen von 1974, 1979 und 1990 aufzuweisen. Eine genauere Analyse bringt aber einige wesentliche Unterschiede an den Tag:

- Der reale Ölpreis liegt heute deutlich unter dem Niveau Anfang der Achtzigerjahre und nur geringfügig höher als in der Golfkrise von 1990.
- Der Ölverbrauch im Verhältnis zur wirtschaftlichen Produktion ist heute rund 40 Prozent niedriger als in den frühen Siebzigerjahren.
- Heute fällt der Ölpreisanstieg nicht in eine Phase der Überhitzung mit bereits hohen Inflationsraten. Früher waren die Zentralbanken deshalb zu massiven Zinserhöhungen gezwungen.

Höhere Zinsen seitens der Notenbanken sind nur nötig, wenn die Arbeitnehmer versuchen, mit höheren Lohnforderungen die eingebüsst Kaufkraft zu kompensieren. Steigende Arbeitslosigkeit wäre die Folge. Die Einsicht in diese Zusammenhänge dürfte heute breiter abgestützt sein als in den früheren Episoden hoher Ölpreise.

ein Wachstum des Konsums ohne massive Reduktion der Sparquote erlauben.

Die Exporte ziehen immer noch aus der Dollarstärke Nutzen. Die schweizerischen Ausfuhren in die Vereinigten Staaten wachsen seit fünf Jahren schneller als die Gesamtexporte. Auch die Lieferungen in die asiatischen Schwellenländer expandieren wieder, nachdem sie in der Asienkrise um 26 Prozent eingebrochen waren. Insgesamt sind die Exporte in den ersten sieben Monaten dieses Jahres um zwölf Prozent gestiegen. Die beschleunigte Investitionstätigkeit in Europa wird unserer Exportindustrie zugute kommen, vor allem dann, wenn der Aufwertungsdruck auf den Franken nachlässt.

Investitionen boomen

Die Ausrüstungsinvestitionen treiben seit längerer Zeit die Konjunktur an. Die Unternehmen investieren in moderne Technologien und leistungsfähigere Produktion, um auf dem Weltmarkt bestehen zu können. Die Schweiz liegt in der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien in Europa auf den vorderen Rängen. Der technologiebedingte Investitionsdruck bleibt bestehen. Die Ausrüstungsinvestitionen werden durch die Aussicht auf nachhaltiges Wachstum und mittelfristig positive Gewinnerwartungen stimuliert.

Bei den Bauinvestitionen verzeichnet vor allem der Wirtschaftsbau im laufenden und kommenden Jahr kräftige Zuwachsraten – allerdings von tiefem Niveau aus. In den Wirtschaftszentren herrscht wieder ein Mangel an grösseren zusammenhängenden Büroflächen. Der Wohnungsbau hat ebenfalls Boden gefunden. Nächstes Jahr werden allerdings die höheren Hypo-

thekarsätze den beginnenden Aufschwung im privaten Wohnungsbau dämpfen. Stabilisierend wirkt sich der öffentliche Bau aus. Insgesamt erwartet die Credit Suisse für das Jahr 2001 ein gesamtwirtschaftliches Wachstum von 2,6 Prozent.

Die hohen und volatilen Energiepreise dominieren zurzeit die Inflationsentwicklung. Aufgrund der gestiegenen Mietpreise wird sich die ausgewiesene Inflation von November bis im Frühjahr um zwei Prozent bewegen. Danach wird die auslaufende Teuerung bei den Energiepreisen die Inflation sinken lassen. Das hohe Gewicht der Mieten im Konsumentenpreisindex von 20 Prozent bremst den Rückgang jedoch beträchtlich, sodass die Inflation für das ganze Jahr 2001 leicht höher ausfallen wird als im Jahr 2000.

Die Schweizerische Nationalbank (SNB) hat die geldpolitische Schraube seit Anfang Jahr deutlich angezogen, um den Aufschwung auf einen inflationsfreien Pfad zu lenken. Im September hat sich der Franken gegenüber dem Euro erneut aufgewertet, was die Exporte nach Euroland erschwert und deshalb für die Wirtschaft wie eine weitere Zinserhöhung wirkt. Der Index der monetären Bedingungen fasst die Effekte der Leitzinsen und des Wechsel-

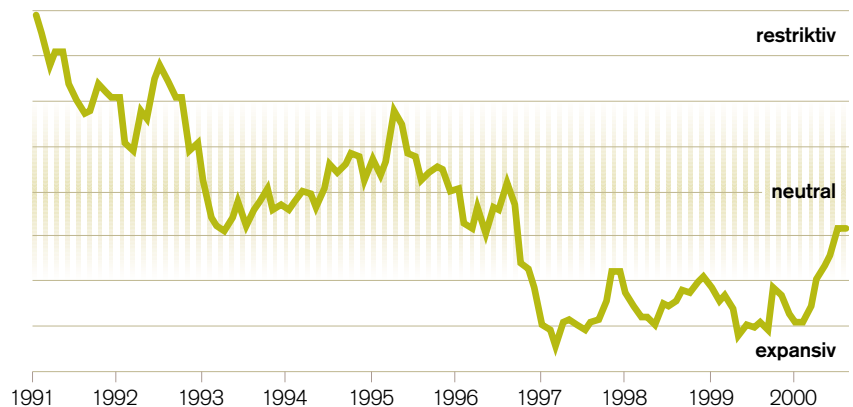
kurses zusammen (vgl. Grafik). Ohne eine weitere Frankenaufwertung gehen wir davon aus, dass die SNB ihren Zielzinssatz bis Ende Jahr um 25 Basispunkte auf 3,75 Prozent anhebt. Gleichzeitig dürfte sie ihr Zielband nach oben verschieben, um Flexibilität zu behalten und Entschlossenheit zu signalisieren.

Sollte sich der Euro gegenüber dem Dollar wieder abschwächen, muss mit Aufwertungsdruck auf den Franken gerechnet werden. In diesem Umfeld ist eine kompensierende Zinssenkung der SNB zu erwarten. Für die Zinssätze am Kapitalmarkt ergibt sich aus der anziehenden Teuerung, dem Schritt der SNB und der robusten Konjunktur eine Tendenz zu leicht höheren Sätzen. Die Erlöse aus der Versteigerung von UMTS-Lizenzen sowie die absehbaren Budgetüberschüsse beim Bund halten den Zinsanstieg jedoch in engen Grenzen. Im Sommer 2001 wirken sich die rückläufige Inflation und die nachlassende Konjunkturdynamik dämpfend auf die langfristigen Renditen aus. Wir erwarten den Zinsgipfel bei etwa 4,2 Prozent.

MONETÄRE IMPULSE LASSEN NACH

Der schwächere Dollar und höhere Zinsen der SNB werden leicht restriktiv wirken.

Index der monetären Bedingungen



www.credit-suisse.ch/bulletin

Bulletin Online wagt einen Ausblick auf die Entwicklung der verschiedenen Branchen und eruiert die Trends der Finanzmärkte für das Jahr 2001.

Walter Metzler, Telefon 333 32 83
walter.metzler@credit-suisse.ch

«BILDUNG IST ZENTRAL
FÜR DIE VERBESSERUNG
DER PRODUKTIVITÄT»,
MEINT SARA CARNAZZI
VOM ECONOMIC RESEARCH.



Foto: Thomas Schuppisser

WER MACHT IN ZUKUNFT DIE ARBEIT?

Ab 2010 wird die schweizerische Erwerbsbevölkerung zurückgehen. Das prophezeit eine neue Arbeitsmarktstudie.

**VON SARA CARNAZZI,
ECONOMIC RESEARCH**

Vor nicht allzu langer Zeit wurde behauptet, die Arbeit würde der modernen Gesellschaft ausgehen. Forderungen nach einer Verkürzung der Wochenarbeitszeit, nach einer Flexibilisierung oder Herabsetzung des Rentenalters fanden breite Zustimmung. In verschiedenen Ländern wurden solche Forderungen in gleicher Art und Weise konkretisiert. Dass sich das

nicht bewahrheitet hat, zeigt die Lage auf dem Arbeitsmarkt. Kaum hat die Konjunktur richtig angezogen, werden die Arbeitskräfte in vielen Branchen bereits wieder knapp, nicht nur in der Schweiz. Ist dieser Zustand schon heute Besorgnis erregend, so dürfte sich die Lage in Zukunft noch verschärfen. Die aktuelle Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials, die sich auf-

grund der demographischen Alterung abzeichnet, deutet darauf hin, dass das Arbeitsangebot bald das Wachstum bremsen könnte.

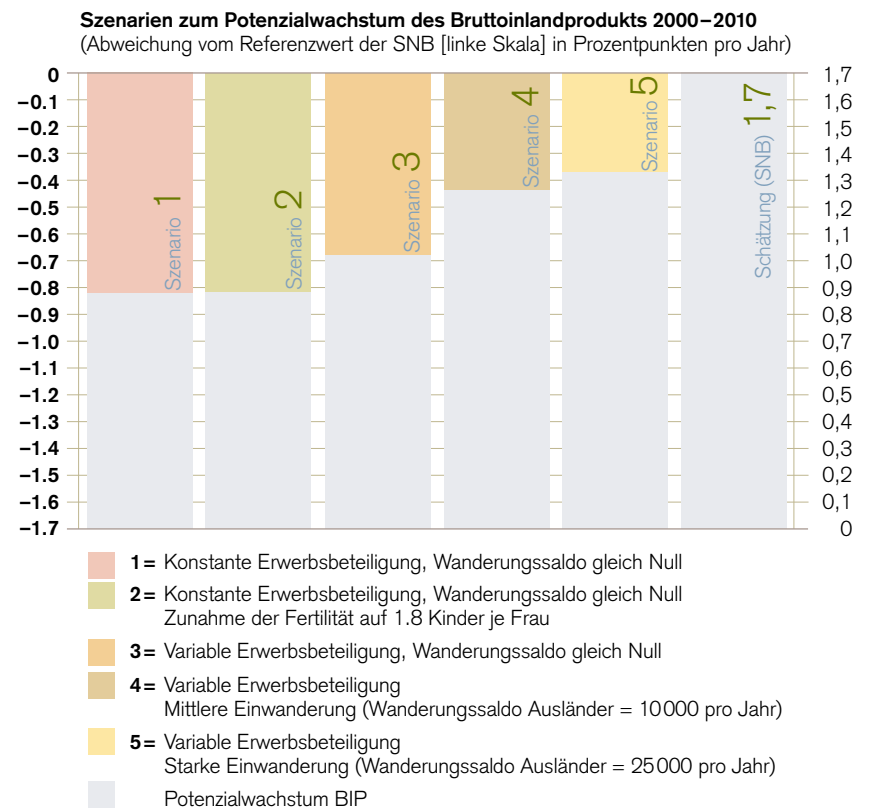
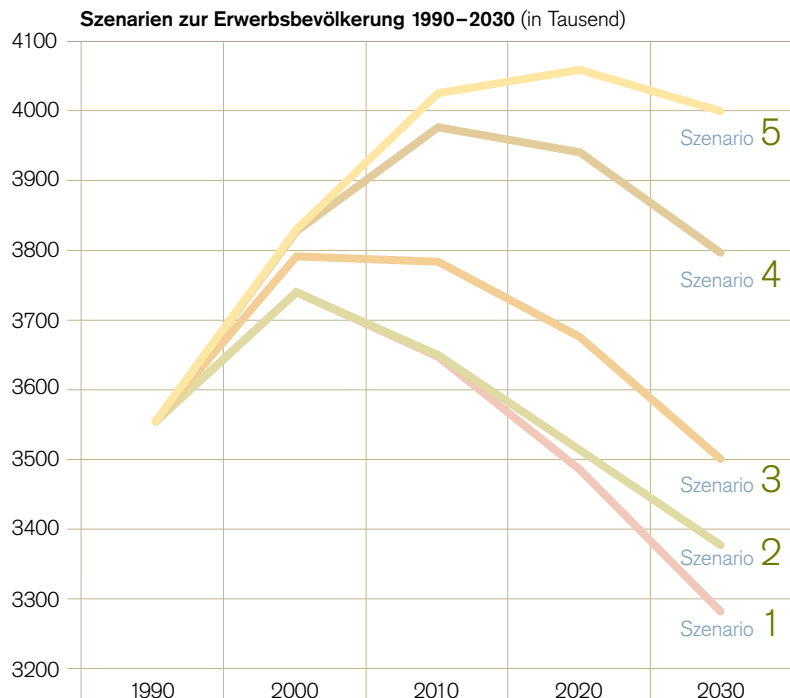
Mit einer Arbeitslosenquote von 1,8 Prozent im August 2000 herrscht in der Schweiz im ökonomischen Sinn Vollbeschäftigung. Der starke Rückgang der Arbeitslosigkeit ist ein Ergebnis der überdurchschnittlichen Flexibilität des schweizerischen Arbeitsmarktes. Gleichzeitig deutet die tiefe Arbeitslosenquote aber auch auf ein knappes Arbeiterangebot hin. Schon zu Beginn der Konjunkturerholung waren Spezialisten in einzelnen Branchen rar. Heute mangelt es in vielen Wirtschaftszweigen an qualifiziertem Personal. Gemäss einer Umfrage des Bundesamts für Statistik meldeten 1999 13,5 Prozent der Unternehmen, welche 27,4 Prozent der Beschäftigten repräsentieren, einen Mangel an gelernten Arbeitskräften. Dieser Mangel könnte kurz- bis mittelfristig zu Lohndruck führen und sich über steigende Löhne unvorteilhaft auf die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft auswirken.

Mittel- und längerfristig werden dem schweizerischen Arbeitsmarkt durch die Verlangsamung des Bevölkerungswachstums und die fortschreitende Alterung weitere Grenzen gesetzt. Die Erwerbsbevölkerung der Schweiz wird im angelaufenen Jahrzehnt noch leicht zunehmen. Ab 2010 setzt jedoch ein deutlicher Rückgang ein. Dies belegt eine Prognose zur Erwerbsbevölkerung der Schweiz, welche auf amtlichen Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung und auf einer Prognose der alters- und geschlechtsspezifischen Erwerbsbeteiligung beruht. Zwischen 2010 und 2030 wird die Erwerbsbevölkerung der Schweiz im Grundszenario um rund vier Prozent zurückgehen, wobei die stärkste Abnahme bei den Erwerbspersonen schweizerischer Nationalität stattfinden wird (siehe Grafik).

Weitere Szenarien zeigen, dass dieser Rückgang selbst dann nicht aufzuhalten ist, wenn mehr Frauen und mehr auslän-

DIE ERWERBSBEVÖLKERUNG SCHRUMPFPT

Es existieren verschiedene Szenarien zur Entwicklung der Erwerbsbevölkerung. Etwas haben alle gemeinsam: Sie prognostizieren mittel- oder längerfristig einen Rückgang. Fazit: Das verlangsamte Bevölkerungswachstum und die fortschreitende Alterung werden dem Schweizer Arbeitsmarkt Grenzen setzen.



Quelle: Camazzi (2000), Credit Suisse Economic Research

dische Arbeitskräfte auf den Arbeitsmarkt gelangen. Wenn der Verlauf der Erwerbsbevölkerung einzig von der natürlichen Bevölkerungsentwicklung abhinge (Szenario 1), dann würde sich der Rückgang unmittelbar bemerkbar machen. Aber auch wenn man eine starke Einwanderung annimmt (Szenario 5), würde der Rückgang der Erwerbsbevölkerung lediglich bis 2020 hinausgezögert.

Der absehbare, demographisch bedingte Rückgang der Erwerbsbevölkerung wird als Entlastung des Arbeitsmarktes gesehen – vor allem in den Ländern, die mit hoher Arbeitslosigkeit kämpfen. Diese kurzfristige Betrachtung berücksichtigt aber die langfristigen Probleme dieser Entwicklung nicht. Eine rückläufige Erwerbsbevölkerung beeinflusst nämlich den Spielraum für wirtschaftliches Wachstum negativ, weil diesem die demographische Stütze entzogen wird. Künftiges Wirtschaftswachstum wird zunehmend von den Produktivitätsfortschritten und dem Kapitaleinsatz abhängig sein.

Mit dem Konzept des Potenzialwachstums können verschiedene Simulationen durchgeführt werden, um herauszufinden, wie sich der Rückgang der Erwerbsbevölkerung auf das Wirtschaftswachstum auswirkt. Das Potenzialwachstum ist das Wachstum der gesamtwirtschaftlichen Produktion, das über längere Zeit ohne Teuerungsdruck erzielt werden kann. Es setzt sich zusammen aus dem Wachstum von Arbeit, Kapital und Gesamtfaktorproduktivität. Letztere umfasst Faktoren wie technischen Fortschritt und Ausbildungsstand der Erwerbsbevölkerung.

www.credit-suisse.ch/bulletin

Der Arbeitsmarkt ist leergefegt. Wie gewinnt und wie behält man die seltenen Talente? Bulletin Online berichtet über den Krieg um IT-Spezialisten.

WER GEHÖRT ZU DEN ERWERBSTÄTIGEN?

Zur Erwerbsbevölkerung bzw. zu den Erwerbspersonen eines Landes zählen diejenigen Personen, die älter als 15 Jahre sind und sich am Erwerbsleben beteiligen, sei es als Erwerbstätige oder als Erwerbslose. Als erwerbstätig gelten Personen, die während mindestens sechs Stunden pro Woche einer bezahlten Arbeit nachgehen oder unentgeltlich in einem Familienbetrieb arbeiten. Erwerbslos sind Personen, die nicht erwerbstätig sind, aktiv eine Stelle suchen und verfügbar sind. Zu den registrierten Arbeitslosen werden hingegen nur Personen ohne Arbeit gezählt, die sich bei einem Arbeitsamt gemeldet haben. Die Erwerbstätigen sind von den Beschäftigten zu unterscheiden. Die Beschäftigungsstatistik erfasst ebenfalls Arbeitsverhältnisse von mindestens 6 Arbeitsstunden pro Woche, ist jedoch stellen- und nicht personenorientiert. Personen mit mehr als einer Stelle erscheinen in der Beschäftigungsstatistik so oft, wie sie Stellen besetzen.

Ausgangspunkt der Simulation bildet die von der Schweizerischen Nationalbank (SNB) im Jahr 1996 vorgenommene Schätzung der schweizerischen Produktionsfunktion, die für die zweite Hälfte der Neunzigerjahre ein Potenzialwachstum von jährlich 1,7 Prozent prognostiziert. Aufgrund des veränderten Wirtschaftsumfeldes dürfte dieser Wert heute jedoch höher liegen.

Ausländer werden gebraucht

Wenn keine Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte stattfindet, wie in Szenario 1 dargestellt, schrumpft die Erwerbsbevölkerung langfristig. Auch wenn die Erwerbsbevölkerung bis ins Jahr 2010 noch leicht zunähme, wie im Grundszenario, dann würde ihre Wachstumsrate trotzdem tiefer ausfallen als jene, die die SNB für die zweite Hälfte der Neunzigerjahre für den Arbeitseinsatz annimmt. Selbst eine jährliche Nettoeinwanderung von 25 000 Ausländern könnte eine Abschwächung des Potenzialwachstums nicht verhindern.

Diese Ergebnisse basieren auf der Annahme, dass sich der Kapitaleinsatz und die Gesamtfaktorproduktivität über die betrachtete Periode nicht ändern. Wie hoch müsste jedoch der Wachstumsbeitrag dieser beiden Faktoren sein, um den schwachen bzw. negativen Beitrag des Faktors Arbeit zu kompensieren?

Die Gesamtfaktorproduktivität müsste im pessimistischen Szenario bis zu fünfmal mehr wachsen, im optimistischen Szenario immer noch zweieinhalbmal mehr als in der Periode 1990–1998. Der Kapitaleinsatz müsste ebenfalls vervielfacht werden.

Die Schweiz ist auch künftig auf hohe Wertschöpfung und solides Wirtschaftswachstum angewiesen, auch um die Altersvorsorge zu sichern. Massnahmen müssen bei der Produktivität und beim Angebot an Arbeitskräften ansetzen. Zentral für die Verbesserung der Produktivität ist die Bildung. Früherer Berufseinstieg, Verstärkung der Weiterbildung, mehr Wettbewerb im Bildungssektor sind einige Stichworte dazu. Eine Erhöhung der weiblichen Erwerbstätigkeit und die Förderung eines späteren Rücktritts aus dem Erwerbsleben könnten langfristig einen Beitrag zur Sicherung eines angemessenen Erwerbspersonenpotenzials liefern. Die Schweiz wird jedoch auch dann auf eine hohe Anzahl ausländischer Arbeitskräfte angewiesen sein.

Das Economic Briefing Nr. 19 «Der schweizerische Arbeitsmarkt – ein wachstumslimitierender Faktor?» kann mit beiliegendem Talon bestellt werden.

Sara Carnazzi, Telefon 01 333 58 82
sara.carnazzi@credit-suisse.ch

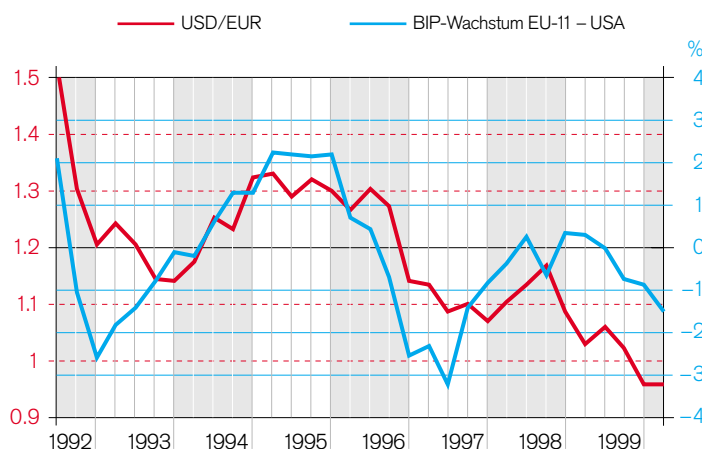
UNSERE PROGNOSEN ZUR KONJUNKTUR

DER AKTUELLE CHART:

TRENDWENDE FÜR DEN EURO?

Der Wachstumsvorsprung der USA gab in den letzten Jahren den Ausschlag für die Hausse des Dollars gegenüber den kontinentaleuropäischen Währungen. Falls es der Europäischen Zentralbank gelingt, die Teuerung zu kontrollieren, ohne den wirtschaftlichen Aufschwung zu gefährden, dürfte sich der Euro gegenüber dem Dollar langsam aufwerten. Weitere Anzeichen einer wirtschaftlichen Reformpolitik würden mehr internationale Kapitalanleger nach Europa locken.

CREDIT SUISSE



SCHWEIZER KONJUNKTURDATEN:

SCHWEIZER WIRTSCHAFT EXPANDIERT

Die Schweizer Wirtschaft expandiert mit einem überraschend hohen Tempo, und auf dem Arbeitsmarkt ist Vollbeschäftigung erreicht. Nach einem fulminanten ersten Halbjahr sollte das reale BIP-Wachstum im zweiten Halbjahr 2000 gegen 2,5 bis 3 Prozent tendieren. Eine sanfte Landung der Schweizer Wirtschaft liegt im Bereich des Möglichen. Die Exporte werden sich nach ihrem Wachstumsspurt deutlich beruhigen. Mit einem eigentlichen Konsumboom ist nicht zu rechnen.

CREDIT SUISSE

	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00
Inflation	1.4	1.6	1.9	2	1.3
Waren	2.8	3	3.7	3.8	3
Dienstleistungen	0.4	0.5	0.5	0.7	0
Inland	0.6	0.8	0.7	0.8	0.6
Ausland	4	4.2	5.3	5.7	3.3
Detailhandelsumsätze (real)	1.4	5	-3.5	-4	
Handelsbilanzsaldo (Mrd. CHF)	-0.29	0.1	-0.09	-0.23	-0.66
Güterexporte (Mrd. CHF)	9.2	11.5	10.4	10.4	9.4
Güterimporte (Mrd. CHF)	9.5	11.4	10.5	10.6	10.1
Arbeitslosenquote	2.1	1.9	1.8	1.8	1.8
Deutschschweiz	1.7	1.6	1.5	1.4	1.4
Romandie und Tessin	3.1	2.9	2.7	2.7	2.7

BIP-WACHSTUM:

LANGSAMERE KONJUNKTUR

Die US-Wirtschaft gewann im zweiten Quartal 2000 wieder an Schwung und bleibt der Motor der Weltkonjunktur. In Europa wird die Expansion vor allem vom günstigen internationalen Wirtschaftsumfeld und dem schwachen Euro, aber auch von Konsum und Investitionen getragen. Die sanfte Landung der US-Wirtschaft schwächt das globale Wirtschaftswachstum nächstes Jahr ab.

CREDIT SUISSE

	Durchschnitt 1990/1999	1999	Prognosen 2000 2001	
Schweiz	0.9	1.5	3.3	2.5
Deutschland	3.0	1.5	3.3	3.2
Frankreich	1.7	2.9	3.5	3.3
Italien	1.3	1.4	3.1	3.3
Grossbritannien	1.9	2.1	3.0	2.7
USA	3.1	4.2	5.0	3.8
Japan	1.7	0.3	1.4	1.6

INFLATION:

INFLATIONSGEFAHR BLEIBT

Der Rohölpreis erreichte im September einen Höchststand. Zusammen mit dem schwachen Euro treibt dies die Inflation über das Ziel der EZB von zwei Prozent. Die Kernrate beträgt nur 1,4 Prozent. In den USA liegt sie bei 2,4 Prozent mit steigender Tendenz. Die Inflation bleibt sowohl in den USA als auch in Europa ein Risiko.

CREDIT SUISSE

	Durchschnitt 1990/1999	1999	Prognosen 2000 2001	
Schweiz	2.3	0.8	1.7	1.8
Deutschland	2.5	0.6	1.8	1.7
Frankreich	1.9	0.6	1.6	1.5
Italien	4.0	1.7	2.5	2.2
Grossbritannien	3.9	2.3	2.2	2.3
USA	3.0	2.2	3.1	2.8
Japan	1.2	-0.3	-0.4	0.3

ARBEITSLOSENQUOTE:

ANGESPANNTHE ARBEITSMÄRKTE

In den USA bleibt der Arbeitsmarkt weiterhin angespannt. Das hohe Wachstum der Produktivität konnte bisher die inflationären Tendenzen begrenzen. In Grossbritannien und der Schweiz ist mittlerweile Vollbeschäftigung erreicht. Entsprechend steigt der Lohn- druck. In Euroland sind die Arbeitslosenraten ebenfalls gesunken, jedoch ist man dort noch weit von der Vollbeschäftigung entfernt.

CREDIT SUISSE

	Durchschnitt 1990/1999	1999	Prognosen 2000 2001	
Schweiz	3.4	2.7	2.0	1.9
Deutschland	9.5	10.5	9.6	8.6
Frankreich	11.2	11.0	9.7	8.3
Italien	10.9	11.9	10.6	9.5
Grossbritannien	7.3	4.3	3.8	3.6
USA	5.7	4.2	4.0	4.2
Japan	3.1	4.8	4.7	4.5



«DIREKTINVESTITIONEN
SIND EINE STÜTZE
DES WIRTSCHAFTSWACHS-
TUMS UND DER
ZUKUNFTSSICHERUNG» –
CESARE RAVARA (VORNE)
UND BALAZS HARASTA

Foto: Thomas Schuppisser

SPIEL OHNE GRENZEN

Grenzüberschreitende
Investitionen legen stark zu.

VON CESARE RAVARA UND BALAZS HARASTA, ECONOMIC RESEARCH

Schweizer Unternehmen investierten 1999 im Ausland rund 52 Milliarden Franken. Anfang 2000 beispielsweise kaufte Clariant die britische BTP für rund 3,2 Milliarden Franken. Kaum ein Tag vergeht ohne Fusionen und Übernahmen (so genannte Mergers und Acquisitions: M&A). Aus der Sicht der investierenden Unternehmen zählen nicht nur M&A zu den Direktinvestitionen; der Bau von neuen Fabriken oder die Gründung von Niederlassungen gehören ebenso dazu wie die Erhöhung

des Aktienkapitals der Tochterfirmen, die konzerninternen Darlehen und das Reinvestieren der Gewinne in diese, um deren Tätigkeit zu finanzieren.

Ausländische Direktinvestitionen (FDI, Foreign Direct Investment) sind ein untrügliches Zeichen der Globalisierung und wachsen viel schneller als etwa die Exporte oder das Bruttoinlandprodukt BIP (siehe Grafik rechts). Betrug das jährliche Volumen der FDI im Jahr 1991 weltweit rund 180 Milliarden Dollar, so stieg es 1998 auf 645 Milliarden. Der grösste Teil dieses Zuwachses entfiel auf M&A. Mit 271 Milliarden Dollar (+ 49 Prozent gegenüber dem Vorjahr) zogen die USA 1999 die meisten

FDI an. Grösster Direktinvestor in den USA ist Grossbritannien, gefolgt von Japan und den Niederlanden.

Was veranlasst Unternehmen, im Ausland zu investieren, statt bestehende und neue Produkte von den Heimmärkten aus zu exportieren? Die Nähe zu grossen Absatzmärkten ist weiterhin ein wichtiger Grund – trotz immer besserer Kommunikations- und Transportmöglichkeiten. Im Weiteren fallen Diversifikation und Ergänzung der bestehenden Produktpalette ins Gewicht, ebenso der Zugang zu Spezialwissen, günstige Standortbedingungen, tiefere Lohnniveaus, das Ausschalten von Konkurrenten durch deren Aufkauf und

das Einschränken von Wechselkursrisiken. In der Industrie spielen auch Energie- und Rohstoffpreise eine Rolle. Diesen Vorteilen stehen Nachteile gegenüber: Auslandsinvestitionen können kostspielige Abenteuer werden, denn oft stossen die Mutterunternehmen in unbekannte Märkte vor und werden mit anderen Firmenkulturen sowie anderen Wirtschafts- und Rechtssystemen konfrontiert.

Länder rangeln um Anleger

Zahlreiche Länder buhlen heute mit der Verbesserung ihrer Standortbedingungen um die Gunst der Anleger. Wichtige Standortfaktoren sind unter anderem eine stabile Geld- und Fiskalpolitik, das Gewährleisten von Planungssicherheit durch Rechtssicherheit sowie Deregulierung, Liberalisierung und Privatisierungen. Entscheidend sind aber auch flexible Arbeitsmärkte, die Bildungs- und Innovationspolitik und die Liberalisierung des Kapitalverkehrs.

Direktinvestitionen bringen einen Wissenstransfer mit sich, was die Qualität des Humankapitals hebt sowie die Wettbewerbs- und Exportfähigkeit stärkt. Sie sind eine Stütze des Wirtschaftswachstums, der Kaufkraft und der Zukunftssicherung. Und sie ziehen eine Verbesserung der Infrastruktur nach sich, was in weniger entwickelten Volkswirtschaften von grosser Bedeutung ist.

Mögliche Nachteile der Direktinvestitionen sind beispielsweise das Ausnutzen von tieferen Arbeitnehmer- und Umweltschutzstandards, was die gesellschaftliche Akzeptanz von Direktinvestitionen mindert. Die betroffenen Länder argumentieren hier, dass die tieferen Standards für sie wichtige komparative Vorteile sind, ohne die sie die dringend benötigten Investitionen noch weniger anziehen könnten.

Investitionen beeinflussen die Ressourcenallokation, fördern Innovation, aber auch Produktionsverlagerungen sowie den Aufstieg und den Niedergang von Unternehmen und Branchen. Das verändert die Märkte. Die Anpassungskosten für

Gesellschaft und Politik sind der Preis für diesen Wettbewerb zwischen den Ressourcen, Unternehmen und Volkswirtschaften.

Die Effekte von FDI sind schwierig zu beziffern und von Land zu Land verschieden. Die Auswirkungen auf Beschäftigung, Handel oder Kapitalverkehrsbilanz sind nicht eindeutig, da sich oft gegenläufige Tendenzen kompensieren. So kann der Bau einer Fabrik neue Arbeitsplätze schaffen. Falls damit bestehende Betriebe vom Markt verdrängt werden, gehen jedoch gleichzeitig Arbeitsplätze verloren. Wer weiss zudem, ob sich die Arbeitsplätze längerfristig hätten erhalten lassen, wenn die Investition ausgeblieben wäre?

Der Versuch, die Auswirkungen von amerikanischen Direktinvestitionen in Mexiko zwischen 1992 und 2000 zu ermitteln, liefert Argumentationsstoff für Befürworter wie Gegner gleichermassen. Die Untersuchungsergebnisse variieren zwischen 490 000 abgebauten und netto 170 000 neu in den USA geschaffenen Arbeitsplätzen.

Diversifizieren ist angesagt

Auch die grenzüberschreitenden Portfolioinvestitionen (PFI) haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Sie beliefen sich 1998 weltweit auf rund 940 Milliarden Dollar, im Vergleich zu rund 220 Milliarden im Jahr 1990. Damit übertrafen sie die FDI um etwa 50 Prozent.

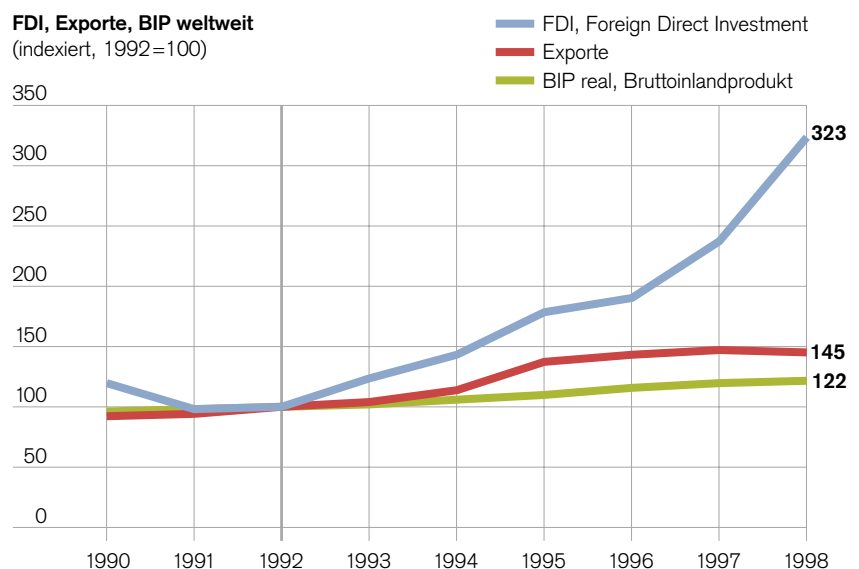
Aus Investorensicht dienen Portfolioinvestitionen der Diversifizierung von Anlageportefeuilles und nicht der strategischen Beteiligung an Drittfirmen. Kauft jemand mehr als zehn Prozent der Aktien eines Unternehmens, sind meist strategische Überlegungen im Spiel; man spricht von Direktinvestitionen. Werden unter zehn Prozent erworben, handelt es sich um eine Portfolioinvestition.

PFI erfüllen eine wichtige Diversifikationsfunktion. Firmen können dank den internationalen Finanzmärkten ihre Finanzierungsstruktur besser optimieren und sind nicht mehr von einer kleinen Zahl von Investoren abhängig. Anleger können allerdings ihre PFI rasch umschichten und ihr Engagement in einer Volkswirtschaft schlagartig reduzieren, wenn die Voraus-

DIREKTINVESTITIONEN HEBEN AB

Im globalen Dorf legen die Direktinvestitionen deutlich stärker zu als die Exporte.

FDI, Exporte, BIP weltweit
(indexiert, 1992=100)



Quelle: IMF, UN

setzungen ungünstig sind. Das kann eine Krise auslösen oder verschärfen, wie dies etwa 1997 in Indonesien geschehen ist. Gerade kurzfristige, oft rein spekulative Kapitalströme können an den Märkten zu hoher Volatilität führen. Die Geld- und Fiskalpolitik hat es dadurch schwerer, ein stabiles, für Investitionen und Wirtschaftswachstum attraktives Umfeld zu schaffen.

Die langfristigen Aussichten für Portfolioinvestitionen sind nicht zuletzt aus demografischen Gründen günstig. Sobald die Finanzierung der Altersvorsorge nach dem Kapitaldeckungsverfahren in den grossen Volkswirtschaften Europas eingeführt wird, werden die Rentensysteme für ihre grossen Vermögen nach Anlagemöglichkeiten suchen. Würden, grob gerech-

net, die Vorsorgekapitalien in Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien auf 100 Prozent des jeweiligen BIP von 1999 aufgestockt (Schweiz: 117 Prozent), ergäbe dies ein zusätzliches Anlagevolumen von mehr als 7000 Milliarden Franken.

Cesare Ravara, Telefon 01 333 59 12
cesare.ravara@credit-suisse.ch

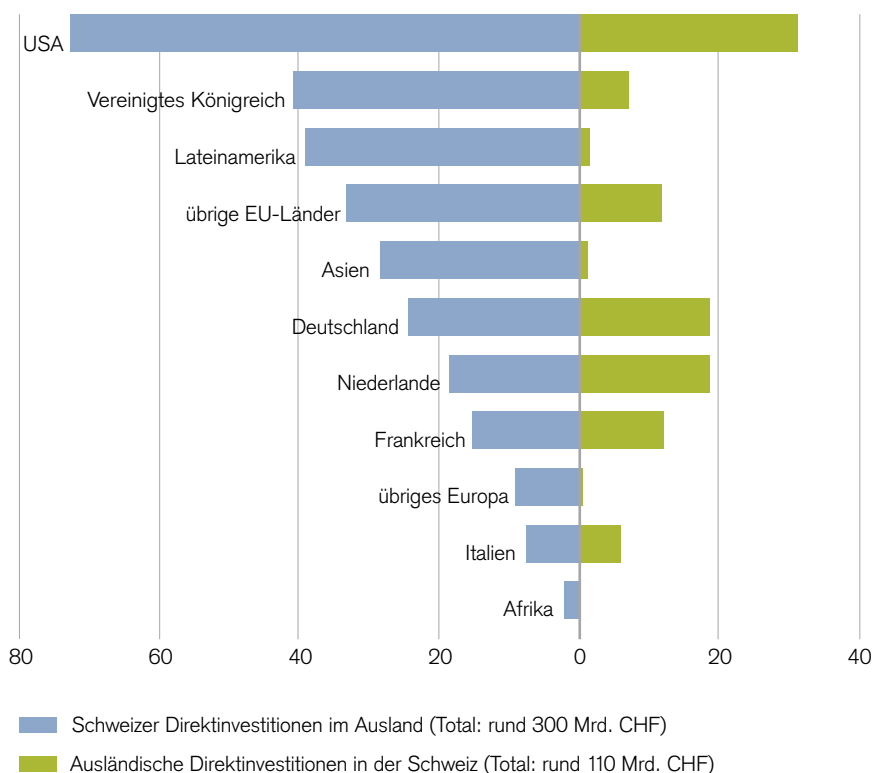
DIE SCHWEIZ INVESTIERT KRÄFTIG

Die Schweiz ist nicht nur im Austausch mit Waren und Dienstleistungen, sondern auch in ihren Investitionsbeziehungen sehr stark mit dem Ausland verflochten. Die jährlichen Direktinvestitionen in den EU-Raum haben sich von 10 Milliarden Franken im Jahr 1998 auf 23 Milliarden Franken 1999 mehr als verdoppelt, die Direktinvestitionen in die USA sogar fast

verfünffacht (von 3 Milliarden auf knapp 15 Milliarden). Doch auch die Schweiz ist ein attraktiver Wirtschaftsstandort für ausländische Investoren. Die vielen international erfolgreichen Unternehmen, die politische und wirtschaftliche Stabilität, die Rechtssicherheit, eine gut ausgebaute Infrastruktur und die starke internationale Verflechtung üben traditionell eine feste, in den letzten Jahren gar wieder erstarkte Anziehungskraft aus. Eine wichtige Rolle spielen auch die insgesamt gut ausgebildeten Arbeitskräfte mit einer hohen Arbeitsdisziplin, die intensive Forschung und Entwicklung und als Folge davon die Spezialisierung in Branchen mit hoher Wertschöpfung. Die Fähigkeit, Innovationen – unabhängig von ihrer Herkunft – erfolgreich in neue Arbeits- und Managementprozesse umzusetzen, und im internationalen Vergleich immer noch attraktive steuerliche Rahmenbedingungen gehören ebenso dazu.

Nachteilig für ausländische Investoren sind die Nichtmitgliedschaft in der EU, die geringe Grösse des Schweizer Binnenmarkts, der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in Zukunftsbranchen und Eintrittsbarrieren, die in gewissen Märkten noch bestehen. Korrekturen wurden teilweise bereits eingeleitet, etwa mit den bilateralen Verträgen und dem Nachvollzug von EU-Normen. Schliesslich sind das neue Kartell- und das Binnenmarktgesetz zu nennen, die für einen funktionierenden Wettbewerb sorgen sollen.

Bestand an Direktinvestitionen 1999
(in Mrd. CHF)



Quelle: SNB, CS Economic Research

UNSERE PROGNOSEN ZU DEN FINANZMÄRKTEN

GELDMARKT:

GELDPOLITIK BLEIBT RESTRIKTIV

In den USA ist auch im nächsten Jahr mit einer Wachstumsrate von 3,5 bis 4 Prozent zu rechnen. Die Inflationsrisiken sind nicht gebannt. Es ist mit einer Anhebung der Federal Funds Rate um 25 bis 50 Basispunkte zu rechnen. Auch in der Euro-Zone wird die Geldpolitik restriktiv bleiben. Die Geldzügel werden graduell gestrafft, um die Wirtschaftsdynamik nicht zu gefährden.

CREDIT SUISSE

	Ende 99	21.9.00	Prognosen 3 Mte.	12 Mte.
Schweiz	2.11	3.4	3.6–3.8	3.8–3.9
USA	6.18	6.7	6.8–7.1	7.0–7.2
EU-11	3.34	4.8	5.0–5.2	5.1–5.3
Grossbritannien	6.09	6.2	6.3–6.5	6.3–6.5
Japan	0.49	0.4	0.4–0.6	0.6–0.8

OBLIGATIONENMARKT:

INFLATIONSRISEN BELASTEN

Bis Ende Jahr dürften die hohen prognostizierten Haushaltsüberschüsse und die wirtschaftliche Abkühlung in den USA für tiefe Renditen sorgen. Auf längere Sicht ist mit leicht höheren Zinsen zu rechnen, da der Trend der Kerninflation nach oben zeigt. In der Eurozone neutralisieren sich die drastische Senkung der Budgetdefizite und der Inflationsdruck gegenseitig.

CREDIT SUISSE

	Ende 99	21.9.00	Prognosen 3 Mte.	12 Mte.
Schweiz	3.51	3.8	3.9–4.1	3.8–4.0
USA	6.43	5.9	5.8–6.1	6.0–6.2
Deutschland	5.34	5.3	5.2–5.4	5.2–5.4
Grossbritannien	5.48	5.3	5.2–5.4	5.3–5.4
Japan	1.69	2.0	1.9–2.1	2.3–2.5

WECHSELKURSE:

FRANKEN BLEIBT STARK

Der Schweizer Franken hat sich gegenüber dem Euro nach der rasanten Aufwertung vom März gefestigt. In den kommenden Monaten dürften aber die steigende Inflation in der Schweiz und die scheinbar zurückhaltende Reaktion der SNB den Frankenkurs belasten. Ab Frühling 2001 wird der Franken dank der rückläufigen Teuerung in der Schweiz gegenüber dem Euro wieder stärker.

CREDIT SUISSE

	Ende 99	21.9.00	Prognosen 3 Mte.	12 Mte.
CHF/USD	1.60	1.78	1.70–1.75	1.50–1.55
CHF/EUR*	1.60	1.52	1.54–1.56	1.53–1.55
CHF/GBP	2.59	2.54	2.44–2.48	2.26–2.31
CHF/JPY	1.56	1.67	1.54–1.55	1.36–1.46

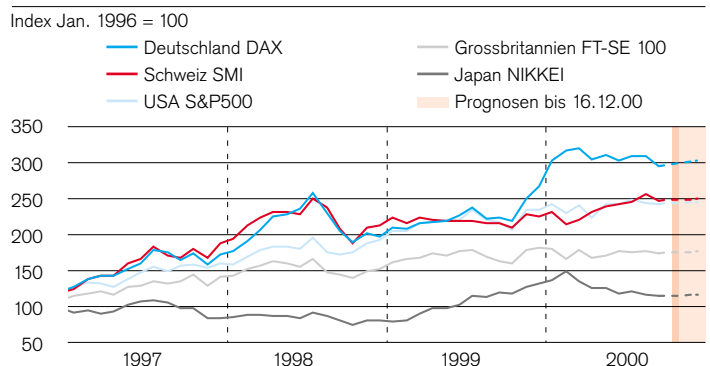
*Umrechnungskurse: DEM/EUR 1.956; FRF/EUR 6.560; ITL/EUR 1936

INTERNATIONALE BÖRSEN:

EUROPÄISCHE AKTIEN STEHEN GUT

Mit der nachlassenden Wachstumsdynamik und den steigenden Kosten beim Erdöl dürften die Ertragsperspektiven der US-Unternehmen wieder moderater werden. In Euroland sind die wirtschaftlichen Rahmendaten für die Unternehmen positiv. Die Auftragseingänge und die Kapazitätsauslastung sind im zweiten Quartal erneut gestiegen; sie liegen nun deutlich über dem langfristigen Trend. Der europäische Aktienmarkt gewinnt daher in Zukunft an Attraktivität.

CREDIT SUISSE



EUROPÄISCHE BÖRSEN:

DEFENSIVE SEKTOREN FAVORISIEREN

Die wirtschaftlichen Rahmendaten in Europa sind gut, und erste Strukturreformen werden in Angriff genommen. Die Reduktion der deutschen Einkommenssteuer in drei Schritten wird den Konsum der privaten Haushalte steigern und sich im Aktienmarkt niederschlagen. Im Vordergrund stehen zyklische Konsumgüter und defensive Titel aus der Pharmabranche.

CREDIT SUISSE

	Ende 1999	21.9.00	Prognosen KGW 2000 E	Gewinn- wachstum 2000 E	2001 E	Div.- Rendite 2000 E	12 Mte.
DJ Europe Stoxx Index	379	377	24.7	17.2	13.3	2.0	
Banken	367	390	13.5	12.8	12.8	2.8	...
Energie	343	391	17.4	57.4	0.5	2.5	..
Financial Services	303	347	16.1	12.0	10.5	2.3	...
Industrie	335	361	19.8	-0.7	15.7	1.9	.
Medien	486	494	67.8	-8.8	37.0	1.2	.
Pharma	396	490	26.4	18.0	13.9	1.3	...
Technologie	894	970	54.6	57.9	32.1	0.4	...
Telekommunikation	788	580	43.0	13.4	14.5	1.1	.
Versicherungen	394	420	21.4	16.2	16.1	1.5	...
Versorger	284	296	18.3	-7.2	9.1	3.0	...
Zyklische Konsumgüter	210	199	23.0	25.7	21.5	1.6	...

Gegenüber dem Sektor
 • unterdurchschnittliche Performance
 .. Marktpformance
 ... überdurchschnittliche Performance
 E hinter der Jahreszahl steht für «Expected»

MÄRKTE

VON DOC SEARLS

Die ersten Märkte waren voller Menschen. Nicht voller Abstraktionen und statistischer Mengen. Es waren Orte, wo Angebot und Nachfrage mit einem bindenden Händedruck aufeinander trafen. Die ersten Märkte waren Orte des Tausches, wo Menschen hinkamen, um zu kaufen und um zu reden. Sie waren voller Gespräche, die sich um Waren drehten, um Neuigkeiten, Meinungen und Tratsch. Käufer hatten gleich viel zu sagen wie Verkäufer. Sie sprachen direkt. Ohne Medienfilter, ohne Positionierungsstatement, ohne die Arroganz von Werbung und PR. Märkte waren Orte, an denen sich Menschen trafen, um die Arbeit anderer zu sehen und darüber zu sprechen.

Das Industriezeitalter machte nicht nur das Produzieren effizienter. Die Haltung des Managements zu Produktion und Arbeitern spiegelte sich schnell in ihrer Einstellung zu Märkten und Verbrauchern: Skaleneffekte in der Fabrik verlangten nach Skaleneffekten auf dem Markt. Repetitive Aufgaben maximierten die Effizienz und minimalisierten die Differenzierung – austauschbare Arbeiter schufen austauschbare Produkte und verlangten austauschbare Verbraucher. Man musste die Konsumenten nur dazu bringen, die gleiche Sache zu begehren. Sprichwörtlich dafür ist Henry Fords Haltung gegenüber der Wahlfreiheit seiner Kunden: «They can have any color they want as long as it's black.» – Die Verbraucher sollten über einen kollektiven Geschmack organisiert werden. Also wurden Techniken



SIND GESPRÄCHE

Das Netz bedeutet das Ende von Business-as-usual.

des Massenmarketings entwickelt, und aus Kunden, die ihrem Gegenüber einst in die Augen schauten, wurden Verbraucher. Das Pendel der Macht schwang damit auf die Seite der Anbieter.

Im zwanzigsten Jahrhundert steigerte der Aufschwung der Massenmedien die Fähigkeit der Industrie, noch grössere Märkte anzusprechen. Mit dem Aufkommen globaler Transportsysteme begann auch das Business, sich selbst durch eine neue Metapher zu verstehen: «Business is shipping.» – Hersteller verpacken Inhalte, adressieren sie und liefern sie durch einen Kanal an die Verbraucher. Das war effizient zu managen, ermöglichte eine Form für alle Bedürfnisse, und der Vertriebskanal – die neue Welt des Rundfunks und Fernsehens – war mehr als bereit, auszuliefern. Eine perfekte Symmetrie: Austauschbare Produkte treffen austauschbare Botschaften. Für denselben Markt, je grösser und homogener, desto besser.

Aber es gab ein Problem: Der Konsument will nichts von Business hören. Die Botschaft hat nichts mit ihm zu tun. Dies ist die schreckliche Wahrheit bezüglich Marketing: Es sendet Botschaften an Menschen, die sie nicht hören wollen.

Das Internet ist ein Bazar

Im Internet geschieht mehr als Kommerz, mehr als «E-was-auch-immer». Das Internet ist ein realer Ort, wo Menschen lernen können, miteinander zu sprechen und gemeinsam Geschäfte zu machen. Es ist ein Bazar, wo Konsumenten nach Waren Ausschau halten, Verkäufer ihr Angebot ausbreiten und Menschen sich um The-

men versammeln, die sie interessieren. Man fragt sich herum, auf Webseiten, in Newsgroups, via E-Mail, und findet eine Menge Meinungen. Man spricht über den Wert eines Produkts und die Firmen, die es verkaufen. Eigentlich nichts Neues: Mund-zu-Mund-Propaganda, die einzige Werbung, die immer funktioniert hat. Nur ist sie heute global. Das Internet gibt den Menschen den reinen Klang ihrer Stimmen zurück, nicht die überhöhte, leere Rede der Unternehmenshierarchie.

So steigen Sie ein ins globale Gespräch

Wie aber könnten Unternehmen in die globale Konversation einsteigen?

1. PRIVATE RELATIONS: Ironischerweise hat PR ein grosses PR-Problem. Die Zusammenhangslosigkeit zwischen Angebot und Nachfrage könnte nicht grösser sein. PR-Typen gelten als die Gebrauchtwagenhändler der Unternehmenswelt: Man kann ihnen nicht ohne aktivierten «Bullshit»-Filter zuhören. Aber die besten Typen im PR sind keine PR-Typen. Sie wissen, dass sie keine Zensoren sind, sondern dass ihr Handwerk dazu dient, Geschichten zu verbreiten, die der Markt wirklich hören will. Mittlerweile richten Unternehmen Webseiten ein, die verständliche, ungefilterte Informationen abgeben und nicht die hohl klingende Stimme des Business-as-usual. Im Netzzeitalter wird diese echte, wahre PR-Arbeit wichtiger denn je.

2. WERBUNG: Fernsehen ist das beste Medium für Werbung, das Netz das beste Medium für den Verkauf. Es bietet die Mög-



Was ursprünglich nur fürs Web gedacht war, ist auch als Buch eine Erfolgsgeschichte: Doc Searls ist Co-Autor des «Cluetrain Manifesto», das sich in Amerika zum Bestseller gemauert hat.

lichkeit, Leute zu kontaktieren, mit ihnen zu reden, ihnen Waren zu zeigen, Fragen zu beantworten und einzukaufen. Weshalb sollte sich jemand Werbung im Internet ansehen, wenn er mit dem gleichen Aufwand bereits im Laden stehen kann? – Sie wollen eine neue Kamera kaufen. Also gehen Sie auf die Webseite von einigen Kameraherstellern, klicken rasch durch die Hochglanzbroschüren und finden schliesslich eine Seite, die Fakten liefert. Nun gehen Sie zu einer Use-Net-Gruppe und schauen, was wirkliche Verbraucher zu sagen haben. Sie treffen eine Entscheidung. Ein Jahr später fragt jemand in einer Diskussionsgruppe, wie verlässlich das Modell ist, das Sie gekauft haben. Sie antworten. Und Sie sagen die Wahrheit. Keine Werbeanzeige wird je diese Worte des Marktes ungeschehen machen können.

3. MARKETINGKOMMUNIKATION: Den strahlenden Bildern glaubt heute keiner mehr, aber dennoch sehen die meisten Webseiten von Unternehmen wie ihre Hochglanzbroschüren aus. Besucher müssen sich seitenweise durch alberne Selbstanpreisungen klicken, um an die nützliche Information zu kommen. Wenn Sie erste Gehversuche in

echter Marktkommunikation unternehmen wollen, entfernen Sie jeglichen Broschüren-hokuspokus von Ihrer Webseite. Ihre Seite braucht eine Stimme. Einen Standpunkt. Und Zugriff auf hilfreiche Menschen in Ihrem Unternehmen. Versuchen Sie, Dialoge anzufangen. Nicht nur Kunden wollen mit Menschen in Ihrer Organisation sprechen, auch Ihre Angestellten sehnen sich nach wirklichen Kundengesprächen. Denn sie möchten den Kunden die Wahrheit sagen.

4. PREISGESTALTUNG: Nach Jahrzehnten austauschbarer Produkte, austauschbarer Arbeiter und austauschbarer Konsumenten haben wir heute den austauschbaren Händler. Die erste Folge dieser Machtverschiebung ist ein enormer Preisdruck, denn es liegt nahe, im Netz in erster Linie nach Preiskriterien einzukaufen. Aber die New Economy ist noch jung, und die Händler sind clever. Sie offerieren neue Formen von Dienstleistungen, welche ih-

nierungsprozessen das grosse Geld holen. Die Antworten, die Sie vom Management erhalten, ergeben zwar unmöglich eine eindeutige Botschaft. Aber das macht nichts. Das einzige Ziel ist, ein «Statement» zu entwickeln, das sich von den Statements anderer Unternehmen unterscheidet. Es spielt keine Rolle, ob sich jemand auf dem Markt dafür interessiert. Dabei ginge es um etwas viel Wichtigeres: Nämlich darum, die Identität eines Unternehmens zu entdecken. Dieser Prozess sollte Unternehmen helfen, das zu werden, was sie sind; nicht etwas – auch noch so Cooles –, das sie nicht sind. Denn die Gespräche des Marktes werden Oberflächlichkeit oder Fälschungen schnell entblößen.

Es gibt Faustregeln für die Identitätskrise einer Firma:

- Ist ein Funke Leben in ihren Marketingunterlagen, oder riechen sie nach kleinstem gemeinsamem Nenner?

Unternehmen, die ihre Mitarbeiter dazu bringen wollen, die immer gleichen Inhalte mit den immer gleichen Worten zu predigen, verschwenden ihre grösste Marketingressource.

re Kunden davon abbringen, nur auf die Preise zu schauen. – Worin diese Dienstleistungen bestehen? Aus Gesprächen.

Ein Händler kann Ihnen das direkte Gespräch mit seinen Fachleuten ermöglichen oder Sie mit anderen Kunden in Kontakt bringen. Es gibt ein enormes Bedürfnis nach guten Gesprächen. In den spannendsten neuen Märkten sagen die Kunden, wie viel sie zu zahlen gewillt sind. Es ist Sache des Anbieters, das Angebot anzunehmen oder nicht.

5. POSITIONIERUNG: PR, Werbung und Marktingkommunikation reflektieren die Marktposition eines Unternehmens. Positionierung ist also verdammt wichtig. Die Strategie hängt daran. Und wenn Sie Berater sind, dann können Sie mit Positio-

- Erwecken sie den Eindruck, Kunden einzuladen oder fern zu halten? Helfen sie Stellenanwärtern, an die richtigen Angestellten zu gelangen?
- Gesteht das Unternehmen Fehler ein? Dürfen die Arbeiter zugeben, dass sie mit Entscheidungen der Führung nicht einverstanden sind?
- Ist das Unternehmen so auf sein Image bedacht, dass es ständig mit dem Rechtsanwalt droht, wo Humor und gesunder Menschenverstand angebracht wären?
- Dürfen die Arbeiter Geschichten erzählen, die für sie die Essenz des Unternehmens ausmachen, oder müssen sie ständig dessen Katechismus herunterbeten?

Jede dieser Regeln offenbart eine Differenz zwischen dem, was ein Unternehmen



«Das Cluetrain Manifest» mit 95 Thesen für eine neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter ist ab diesem Herbst auch auf Deutsch erhältlich.

ist, und dem, was es sein will. Diese Differenz ist Inauthentizität, und der grösste Teil des Marketings zielt darauf, sie zu verdecken. Aber die Authentizität eines Unternehmens sind seine Angestellten. Wenn es nur eine Pose einnimmt, müssen das auch seine Angestellten tun. Wenn das Unternehmen aber mit dem, was es ist, zufrieden ist, verflüchtigen sich diese Posen von selbst. Und falls Ihr Unternehmen wirklich in einer Identitätskrise steckt, gibt es ein einfaches Mittel: Hören Sie, was der Markt sagt. Wenn Sie damit nicht einverstanden sind, sollten Sie lieber zweimal überlegen, bevor Sie denken, der Markt sieht es falsch. Und falls Ihnen nicht gefällt, was Sie hören, gibt es nur eine Lösung: Sie müssen Ihre Identität ändern. Denn was der Markt als Ihre Identität wahrnimmt, können die besten Marketingmassnahmen nicht ändern. Heute werden falsche Botschaften in Minuten schnelle widerlegt und Parodien verbreiten sich schneller als millionenschwere Werbekampagnen.

Das Netz der Stimmen

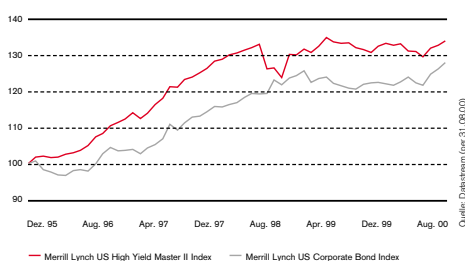
Unternehmen verspüren einen Drang zur totalen Kommunikationskontrolle. Sie entwerfen Funktionsdiagramme, die bis ins Detail festlegen, wer nach aussen sprechen darf. Visionen, Leitbilder und Handbücher werden formuliert, damit die wenigen Glücklichen auch wissen, was sie sagen dürfen. Gott behüte, ein Unbefugter verwässerte die zentrale Marketingbotschaft oder verrückte die Positionierung durch eine unüberlegte Aussage! Aber Tatsache ist: Die Mitarbeiter sprechen be-



Bond Fund High Yield US\$ Get ready for High Yield Bonds.

Das Eis schmilzt: Der Obligationenmarkt ist in Aufbruchstimmung. Der Obligationenmarkt erwacht aus dem Dornröschenschlaf. Damit ist der Zeitpunkt gekommen, Ihr Portfolio durch Obligationenfonds mit einer höheren Kursdynamik zu ergänzen und damit eine überdurchschnittliche Performance zu erzielen. Zum Beispiel mit dem **Credit Suisse Bond Fund (Lux) High Yield US\$**, der in hochverzinsliche Obligationen verschiedener Wachstumsbranchen wie Technologie, Cable & Media, Energie oder Finanzen investiert – und durch seine breite Diversifizierung eine optimale Risikoverteilung

Performance (in USD)



gewährleistet. Das Management dieses Fonds, die Credit Suisse Asset Management, wurde 1999 zum besten Bondhaus des Jahres gewählt: ein weiterer guter Grund, sich über den Credit Suisse Bond Fund (Lux) High Yield US\$ detailliert zu informieren. Zusätzlich steht der Credit Suisse Bond Fund (Lux) High Yield Euro zur Auswahl, der in Anleihen im Euro-Raum investiert. Mehr erfahren Sie bei jeder Geschäftsstelle der Credit Suisse, der Credit Suisse Private Banking, Ihrer Hausbank, über **0800 800 980** oder unter www.csam.ch/funds

Credit Suisse Asset Management
The reason to invest.™

reits. Sie finden es spannend, über ihren beruflichen Alltag zu reden. Sie sprechen gern mit Kunden, helfen ihnen und beklagen sich, wenn etwas intern nicht rund läuft. Was sie mit Sicherheit nicht wollen, ist, als Sprachrohr des Unternehmens wahrgenommen zu werden. Menschen verbreiten keine Botschaften, an die sie nicht glauben, und sie lassen sich auf Dauer auch nicht den Mund verbieten. – Was ist also zu tun? Statt mit Eifer zu zensieren, schaffen Sie mit Hingabe. Und zwar ein Unternehmen, das Werte verkörpert, für die es sich einzustehen lohnt. Dann können Sie seinen Stimmen freien Lauf lassen.

Aber angenommen, ein Angestellter sagt öffentlich etwas Falsches oder plaudert Vertraulichkeiten aus? Das wird immer geschehen. Diese Menschen sind die Stimme der Unternehmen, auch wenn sie gar nicht sprechen dürften. Aber alles Neue, alles Spannende, alles Echte kommt aus inoffiziellen Quellen, die ihre

sprechen, kann es mit Millionen von Individuen ins Gespräch kommen. Auf der Webseite von Western Digital werden Fragen zu technischen Problemen von Support-Mitarbeitern innert kurzer Zeit beantwortet. Das gesamte Gespräch ist öffentlich – ungefiltert. Als Folge davon können Kunden, die technische Probleme haben, ihre Fragen oft anhand früherer Dialoge klären.

Sicher: Es entgeht ihnen nicht, dass nicht alle Produkte immer einwandfrei funktionieren. Das ist nichts Weltbewegendes. Wertvoller ist, dass Western Digital Vertrauen schafft. Besucher erkennen die Kritik- und Lernfähigkeit des Unternehmens, den schnellen Service und die Begeisterung und Anteilnahme der Kunden und Mitarbeiter. Gibt es ein besseres Empfehlungsschreiben für ein Unternehmen? Wer das neue Marketing sucht, muss also zuhören. Den Gesprächen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, den Gesprächen von Mensch zu

wie eine päpstliche Enzyklika. Trotzdem standen die Fachleute Intel noch einigermassen wohlwollend gegenüber – wenigstens konnte man jetzt mit ihnen reden. Irrtum! Grove hatte lediglich eine Nachricht deponieren lassen, war aber nicht gesprächsbereit. Es kam, wie es kommen musste: Die Medien schaukelten die Geschichte hoch, und Intel bekam von den Fachleuten keinerlei Unterstützung. Sie schwiegen; genau so, wie Intel geschwiegen hatte. Schliesslich musste Intel in einer peinlichen Rückrufaktion sämtliche Chips ersetzen. Allein der Imageschaden ging in die Millionen.

Das Deckmäntelchen hat ausgedient

Das Gespräch hat bereits begonnen. Sie können daran teilnehmen oder nicht. Falls nicht, müssen Sie sich darüber klar sein, dass Ihr Schweigen als Arroganz, Dummheit oder Arglist verstanden wird. Falls Sie sich daran beteiligen, seien Sie ein Mensch; ein Individuum mit Namen, eigenen Ansichten, Humor und Leidenschaft und kein förmliches Wesen unter einem offiziellen Deckmäntelchen. Die neuen Märkte wissen mehr und lernen schneller als die Unternehmen, sie sind ehrlicher und nicht zuletzt auch amüsanter. Denn die Stimmen sind zurück. Die Stimmen von Individuen, getrieben durch Leidenschaft. Das Marketing wird nicht verschwinden, es muss sich entwickeln. Schnell und gründlich. Aber solange es diese Stimmen nicht wahrnimmt, wird es sich nicht ändern: Nur durch Zuhören kann man Sprechen lernen.

Die neuen Märkte lernen schneller als die Unternehmen, sie sind ehrlicher und nicht zuletzt auch amüsanter. Denn die Stimmen sind zurück. Die Stimmen von Individuen, getrieben durch Leidenschaft.

eigenen Interessen verfolgen. Interessen, die die Mitarbeiter mit den Kunden teilen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter dazu bringen wollen, die immer gleichen Inhalte mit den immer gleichen Worten zu predigen, verschwenden ihre grösste Marketingressource. Firmen weisen ihre Belegschaft an, während der Arbeitszeit nicht zu chatten. Firewalls werden errichtet. Die globale Konversation setzt sich natürlich trotzdem fort, und der Moment kommt, wo das Schweigen einer Organisation spürbar wird und andere die Lücke füllen. Irgendwann wird nicht mehr über das Unternehmen gesprochen. Weder auf dem Netz noch sonstwo. Das ist das Risiko. Nicht ein «falsches» Wort.

Akzeptiert man, dass Menschen für ein Unternehmen in unterschiedlicher Weise

Mensch. Gespräche, wie sie auf den ersten Märkten geführt wurden, als unsere Vorfahren über Dinge redeten, die sie betrafen.

Funkstille mutiert zum Imageschaden

Als erste Meldungen auf dem Forum der «Electronic Engineering Times» auftauchten, die über einen Bug des Pentium-Chips berichteten, nahmen die meisten Teilnehmer, Computerfachleute notabene, die Sache nicht besonders ernst. Solche Bugs waren nichts Neues. Trotzdem wartete man gespannt auf die Reaktion von Intel. Dort aber herrschte Funkstille, bis die Geschichte von den Medien aufgegriffen wurde. Dann war die Hölle los, und endlich meldete sich Andy Grove, der CEO von Intel, zu Wort. Seine Aussage las sich

Der Beitrag ist eine gekürzte Fassung aus:

Samuel Dubno/Stefan Kaiser (Hrsg.):

Redefining Retail Relations.

Sondernummer GDI_IMPULS zur

50. Internationalen Handelstagung

mit Textbeiträgen namhafter Entscheidungsträger. Preis 48 Franken, zu bestellen bei:

GDI, Tel 01 724 61 11 oder viola.rettig@gdi.ch

very wellness!

INTEGRAL MC BEL-BIENNE 2000



Im besten Bäder- und Küchenmarkt der Schweiz



Jetzt lassen wir im Badezimmer den Dampf ab. Denn mit unseren neuen, kompakten Wellness-Centern wird Ihr Badezimmer zur fantastischen Entspannungsoase. Lieber erfrischend duschen oder wohltuend dampfduschen? Sie entscheiden. Einfach per Knopfdruck. Oder wie wärs mit Saunabaden, Hydromassieren, Whirlpools? Mit der richtigen Musik, duftenden Essenzen, allein oder zu zweit, aber auf jeden Fall bei Ihnen zu Hause und wann Sie wollen. Wir zeigen Ihnen, was Sie mit Ihrem Badezimmer alles anstellen können.

Also – auf in die trendigste Badezimmer-Ausstellung der Schweiz. Damit Sie ja nichts verpassen.

SANITAS
TROESCH
SUISSE

Das führende Haus für Küche und Bad

Badezimmer- und Küchen-Ausstellungen: Basel, Münchensteinerstr. 127, 061 337 35 35, **Biel/Bienne**, Dufourstr. 38, 032 344 85 44, **Chur**, Industriestr. 27, 081 286 73 73, **Contone**, via Cantonale, 091 851 97 60, **Crissier**, ch. Longemarlaz 6, 021 637 43 70, **Jona**, Jona-Center 2, 055 225 15 55, **Köniz-Bern**, Sägemattstr. 1, 031 970 27 11, **Lugano**, corso Elvezia 37, 091 912 28 50, **Sierre**, Ile Falcon, 027 452 30 80, **St. Gallen**, Simonstr. 5, 071 282 55 55, **Thun**, C.F.L.-Lohner-Str. 28, 033 334 59 59, **Winterthur**, Geschäftshaus Banane, Brunnengasse 6, 052 269 13 69, **Zürich**, Carabaus, Hardturmstr. 101, 01 446 10 10, **Badezimmer-Ausstellungen:** Develier, route de Delémont 89, 032 422 88 62, **Kriens**, Industriestr. 10, 041 349 59 59, **Olten**, Aarburgerstr. 103, 062 287 77 87, **Küchen-Ausstellung:** Genève, ch. de la Gravière 8, 022 343 88 20
<http://www.sanitas troesch.ch>

WAP BRINGT

Das Zauberwort «WAP» mu

VON RENÉ MAIER

Wir schreiben das Jahr 2002. In Japan und Korea kämpfen die besten Fussballer um den Weltmeistertitel. Sie, ein grosser Fussballfan, sind beruflich irgendwo unterwegs, weit und breit kein TV. Doch die schönste Nebensache der Welt bleibt Ihnen nicht verwehrt. Sie zücken Ihr Handy, loggen sich bei «Worldzap» ein und empfangen Texte, Bilder und Videos mit Breitbandgeschwindigkeit. Ob solcher Aussichten nehmen sich die momentanen Möglichkeiten von WAP (Wireless Application Protocol), der neuen Technologie, die Internet und Mobilfunk zusammenführt, geradezu bescheiden aus.

Noch hat Wap nicht eingeschlagen

In der Tat vermochten WAP-Services wie Wetterbericht, Kinoprogramm oder Finanzinformationen die mobilen User bisher nicht von den Stühlen zu reissen. Zudem minderten die geringe Bandbreite, beschränkte Eingabemöglichkeiten und die kleine Speicherkapazität die Attraktivität von mobilen Endgeräten. Rund ein halbes Jahr nach dem Start wurden in der Schweiz erst 100 000 WAP-Handys verkauft. Das entspricht 2,6 Prozent der rund 3,8 Millionen Handy-Abos im Land. Die Marketingstrategen der Branche lassen sich allerdings nicht beunruhigen. Zum einen wissen sie, dass es noch ein, zwei Jahre dauert, bis mobiles Internet und Mobile Commerce einigermassen sicher, komfortabel und schnell funktionieren werden. Andererseits brauchte es Jahre, bis sich die Mobilfunkkunden das SMS-Verhalten (Short Message Service) ange-



DIE INTERNET-WELT IN BEWEGUNG

ss sich seinen Ruf zuerst verdienen.

DAS DIRECT NET KOMMT ÜBER TV

Die Credit Suisse stellte an der Messe Orbit/Comdex Europe Ende September als erstes Finanzdienstleistungsunternehmen eine Demo von Direct Net für TV und Screenphones vor. Ausgerüstet mit einer Set-Top-Box mit Web-Browser, kann der User über TV im Web surfen und mit einer aufbereiteten Version des Credit Suisse Direct Net seine Bankgeschäfte online abwickeln. Der neue Kanal ist insbesondere für Kundinnen und Kunden gedacht, die weder über einen Computer-Internet-Anschluss noch ein WAP-fähiges Handy verfügen.

wöhnt hatten. Nun sollen sie so früh wie möglich für den Mobile-Commerce üben. Die Anbieter bringen laufend neue Anwendungen auf den Markt. So hat die Swisscom, die auf dem grössten WAP-Portal der Schweiz mit mehr als 200 Angeboten über 40 000 Benutzer verzeichnet, den Personalisierungsdienst «My WAP» lanciert: Damit können die Benutzer eine persönliche Linkliste zusammenstellen, die auf ihre Informations- und Transaktionsbedürfnisse zugeschnitten ist. Swisscom und DiAx bieten zudem die «Location Based Services» (LBS) an. Diese ermöglichen beispielsweise, Standorte von in der Nähe liegenden Restaurants oder Hotels abzufragen.

Prognosen verheissen goldene Zeiten

Die Vertreter der Branche sind sich allerdings noch nicht im Klaren darüber, wo der Massenmarkt für WAP liegt. Ist es das Mobile Banking, die Verwendung von WAP-Handys als Zahlungsmittel oder der E-Mail-Verkehr? Die deutsche Start-up-Firma eResult und der Marktforscher Datamonitor prophezeien dem Mobile Banking ein enormes Zukunftspotenzial.

Überhaupt warten die Analysten mit zurechtwärtigen Zahlen für M-Commerce auf. Laut eResult sollen im Jahr 2002 bis zu 50 Prozent des Internet-Geschäfts über die mobilen Endgeräte abgewickelt werden. Forrester Research prognostiziert gar 75 Prozent. Dies unter der Annahme, dass bis 2002 rund 500 Millionen Menschen das Internet nutzen und über 700 Millionen mobil telefonieren werden. 2004 wird laut Forrester jeder dritte Westeuropäer pro Monat mindestens eine mobile Internet-Seite aufrufen.

Doch vorerst müssen die Netzbetreiber, Gerätehersteller und Produkthanbieter die nötige Infrastruktur zur Verfügung stellen, damit ein solcher Verkehr überhaupt entstehen kann. Allianzen und Partnerschaften spielen deshalb im ganzen Mobilbereich eine wichtige Rolle, wie auch das WAP-Forum zeigt. Unter dessen Dach haben sich über 200 Unternehmen aus der Telekommunikations- und Informationsbranche vereinigt, um die gemeinsame WAP-Sprache WML (Wireless Markup Language) als weltweiten Standard festzulegen und die weitere Entwicklung der WAP-Technologie zu koordinieren. Doch die Eintracht trägt. Der japanische Telekommunikationsgigant NTT DoCoMo, selbst ein führendes Mitglied im WAP-Forum, fasst mit seinem bereits bewährten i-Mode in Europa und den USA durch verschiedene Beteiligungen und Initiativen Fuss. Der Vorteil von i-Mode, der japanischen Antwort auf WAP: Die Webseiten können mit der üblichen Internet-Program-

SO FUNKTIONIERT WAP:

- WAP (Wireless Application Protocol) ist ein Set von Standards, die es ermöglichen, Internet-Inhalte auf mobilen Endgeräten wie WAP-Handys, PDAs (Personal Digital Assistants) oder Handheld-PCs zu empfangen. Als gemeinsame WAP-Sprache dient WML (Wireless Markup Language).
- Internet Content Provider, Hersteller von Mobilgeräten und Mobilnetzbetreiber sind für WAP-Inhalte und deren Übertragung auf WAP-Endgeräte verantwortlich.
- Der Datenaustausch läuft wie folgt ab: Der Benutzer ruft mit seinem WAP-Handy zum Beispiel die Einstiegsseite der Fahrplanauskunft der SBB auf. Das Handy baut nun mit dem WAP-Gateway des Mobilnetzanbieters Kontakt auf und fordert die gewünschte WML-Datei an. Der WAP-Gateway bezieht vom Web-Server der SBB die gewünschte WML-Datei. Der Web-Server sendet das WML-File an den WAP-Gateway-Server. Der WAP-Gateway-Server wandelt den WML-Text in Binärcodes um, die über das Funknetz zum Handy gesendet werden. Der Handy-Browser entschlüsselt den Binärcode und zeigt die Inhalte auf dem Display an.

miersprache HTML geschrieben werden. Die wichtigste Voraussetzung für die Zukunft von WAP ist die Einführung neuer Breitband-Technologien. Bis anhin konnten Daten über GSM-Netze (Global System for Mobile Communications) mit einer Geschwindigkeit von 9,6 Kbit/s übermittelt werden. GPRS (General Packet Radio Service), ein neuer Standard in der drahtlosen Datenübertragung, ermöglicht ab nächstem Jahr etwa die zehnfache Übertragungsgeschwindigkeit, ehe UMTS (Universal Mobile Telecommunications System)

das Mobilfunknetz revolutionieren wird. UMTS übertrifft heutige GSM-Verbindungen um mehr als das 200-fache.

Die Erwartungen an die neue Technologie sind enorm: Allein in Deutschland wurden die UMTS-Lizenzen für beinahe 100 Milliarden Mark ersteigert. NTT DoCoMo wird in Japan voraussichtlich als erster Mobilfunkbetreiber die auf UMTS basierenden Services der dritten Generation (3G) im Mai 2001 auf den Markt bringen. In den meisten europäischen Ländern werden die Betreiber im nächsten Jahr mit

dem Aufbau der UMTS-Netzwerke beginnen. Das wird die Fussballfans und vor allem «Worldzap» freuen. Das Unternehmen hat sich nämlich für die WM 2002 bereits die Internet-Übertragungsrechte auf mobile Geräte gesichert.

www.credit-suisse.ch/bulletin

Die WAP-Welt bewegt sich schnell.

Laufend kommen neue Anwendungen,

Angebote und Geräte auf den Markt.

Das Bulletin Online bleibt dran.



**MATTHIAS VETSCH: «VORLÄUFIG
WIRD WAP EIN SEKUNDÄRER KANAL
BLEIBEN.»**

Wird Mobile Banking zur «Killer-Applikation» im M-Commerce?

Kaum haben die Finanzinstitute ihre Dienste auf dem Internet-Festnetz etabliert, lernt das Netz laufen. WAP macht es möglich, über WAP-fähige Endgeräte zu jeder Zeit und überall Finanzinformationen abzufragen, Börsentransaktionen und Bankgeschäfte zu tätigen. «Mit WAP erschliessen wir einen zusätzlichen Kanal in unserer Multichannel-Strategie», sagt Matthias Vetsch, Business-Projektleiter M-Services/WAP der Credit Suisse.

Die Credit Suisse ist seit diesem Frühling mit den ersten WAP-Applikationen auf dem Markt. Sie musste sich aber – wie die meisten Finanzdienstleister – wegen Sicherheitslücken vorderhand auf Finanz- und Börseninformationsdienste beschränken und WAP-Banking und -Brokerage zurückstellen. «Ein grosser Kundennutzen entsteht, wenn vertrauliche Daten übers Handy abgerufen und Transaktionen ausgelöst werden können», sagt Matthias Vetsch. Die nächste Software-Generation

der WAP-Handys, die noch in diesem Herbst auf dem Markt zu erwarten ist, wird voraussichtlich die hohen Sicherheitsansprüche der Credit Suisse erfüllen. Dann wird das Finanzdienstleistungsunternehmen vorerst youtrade via WAP lancieren, Direct Net über WAP wird im Laufe des nächsten Jahres folgen.

Glaubt man den Analysten von Datamonitor, wird WAP- beziehungsweise Mobile-Banking in den nächsten drei Jahren in Westeuropa stark wachsen und zum Renner, zur eigentlichen «Killer-Applikation» des Mobile-Commerce werden. 2004 sollen bereits 16 Millionen Europäer ihre Bankgeschäfte mobil abwickeln, so die Vorhersagen. Folgende Gründe sprechen dafür: Einerseits sind die elektronischen Kanäle schon heute sehr wichtig für Bankdienstleistungen; und M-Banking ist eine der ersten Applikationen im M-Commerce. Andererseits pflegen Finanzinstitute enge Beziehungen zu ihren Kunden, von denen

laut Datamonitor im Jahr 2003 in Europa gegen 70 Prozent mit einem mobilen Endgerät ausgerüstet sein werden. Zudem werden die Banken im M-Commerce eine wichtige Rolle spielen, sobald das WAP-Handy als Zahlungsmittel verwendet werden kann.

«Vorläufig wird WAP nebst dem Internet und dem Telefon ein sekundärer Kanal bleiben», sagt Matthias Vetsch. Trotzdem ist es wichtig, auf den Portalen der Netzbetreiber prominent platziert zu sein. Zurzeit steht die Credit Suisse auf den WAP-Portalen von Swisscom und DiAx unter «Finance» an erster Stelle. Bei den WAP-Infodiensten wurden im Monat September mehr als eine halbe Million Kursabfragen gezählt. Bis Ende 2001 rechnet die Credit Suisse mit 50 000 Usern, die über WAP Banking betrieben werden.

Den WAP-Dienst der Credit Suisse findet man auf dem www unter <http://www.credit-suisse.ch/wap>, auf dem WAP-Handy unter <http://wap.credit-suisse.ch>.

Wer sich unter www.credit-suisse.ch/bulletin einklickt, kriegt ein buntes Menu vorgesetzt aus News, Fakten, Analysen und Interviews zu Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Sport. Bon appétit.

WAP: HANDYS MACHEN MOBIL IM INTERNET

Analysten verheissen WAP (Wireless Application Protocol) eine goldene Zukunft. Die Technologie, die Mobilfunk und Internet zusammenführt, wächst jedoch erst mit der neuesten Generation der WAP-Handys aus den Kinderschuhen. Bulletin Online präsentiert aktuelle WAP-Anwendungen und zeigt auf, wie sich die Zukunft des mobilen Internetzugangs entwickeln wird.

PROGNOSE: SO PRÄSENTIERT SICH DAS BÖRSENJAHR 2001

Ende September hat die Credit Suisse ihre Wirtschaftsprognosen für das Jahr 2001 publiziert. Bulletin Online fasst die Ergebnisse zusammen und macht einen Ausblick auf die Entwicklung der wichtigsten Schweizer Branchen. Ausserdem wagt das Magazin den Gang aufs rutschige Parkett der Finanzmärkte und sagt, mit welchen Trends Anleger im kommenden Börsenjahr zu rechnen haben.

MODE: SCHWEIZER DESIGNER MÖGENS EXTRAVAGANT

Extravaganza, PLATeFORM, Gwand: Gleich drei grosse Mode-Events stehen im Oktober und November auf dem Programm. Mit dem Motto «The Truth is Tomorrow» möchten die Veranstalter der Gwand dazu motivieren, Ideen ohne Rücksicht auf den Alltag umzusetzen. Bulletin Online hat sich mit einem der teilnehmenden Designer über seine Kollektion unterhalten.

AUSSERDEM IM BULLETIN ONLINE:

- **Spitzenlöhne:** Sind die Spitzenmanager ihr Geld wert? Eine Kontroverse.
- **Suchmaschinen:** Wie Websites in die Top Ten kommen
- **Arbeitsmarkt:** Die helvetische Enge gefährdet das Wachstum
- **Nachhaltigkeit:** Ein Konzept erobert die Chef-Etage



BARFÜSSIGE KARMELETERINNEN GRÜSSEN AUS DEM NETZ

«Die Pioniertage des Internets sind vorüber», verkündete kürzlich medienwirksam ein Analyst von Jupiter Communications. Vorbei die Zeiten, in denen jeder an seiner Homepage herumbastelte, vorbei die Gags und Spielereien. Jetzt wird gearbeitet. Die Praktikantin in der Online-Redaktion ist beunruhigt. Denn: Wie war das schon wieder mit XML, und warum ist B2B nicht einfach gleich 3B? Um meine Wissenslücken zu schliessen, habe ich den «Webmonkey» und den «Netzticker» abonniert.

MONTAG. «Das Internet ist ein Informationsmedium» meldet der Netzticker. Daneben steht ein Link auf www.4you.com, «die Seite für heiratswillige Inder». Teilnahmevoraussetzungen sind eine indische Staatsbürgerschaft und ein persönliches Horoskop.

DIENSTAG. Ein neuer Netzticker: Klick! auf den ersten Link – und freundlich grüssen barfüssige Karmeliterinnen mit einem Real-Audio-Ave Maria. Internet heisst die neue Religion unserer Zeit.

MITTWOCH. Glauben macht selig, lesen macht klug. Heute gibts Wissenswertes zum Thema Kommunikation am Arbeitsplatz. Der «Webmonkey» empfiehlt, den Kollegen über «justatip.com» eine anonyme E-Mail zu senden, um sie so auf ihre Schwächen hinzuweisen. «Lieber Thomas», lasse ich meinem Redaktionskollegen ausrichten, «jemand hat uns gebeten, dir mitzuteilen, dass deine Website schlecht ist. Sie sei billig, unbrauchbar und langsam. Ausserdem enthält sie falsche Informationen. Bitte sei nicht beleidigt.»

DONNERSTAG. Der Gruss im Büro bleibt unerwidert. Ich wende mich den News zu: «LeShop.ch mit Bioprodukten», «Content ist King»... und ein Hinweis auf «www.createafart.com» mit der Bitte: «Helfen Sie uns, den Cyberspace zu verstinken!» Aber gerne. Aus den frei wählbaren Komponenten «Länge», «Lautstärke» und «Duftnote» stelle ich meinen eigenen Infofurz zusammen. Windstärke 7.

von Ursulina Wyss, Redaktion Bulletin Online
ursulina.wyss@gmx.ch

Sie produzieren und verkaufen quer über den Globus
Maschinen und Dienstleistungen für Spinnereien
und Teppich- und Bodensysteme für Motorfahrzeuge.
Aber das Cash Management der Rieter-Gruppe
findet am Stammsitz in Winterthur statt.

HIGH RISK BUSINESS AN DER TÖSS



«BEI DER CREDIT SUISSE WERDEN
WIR GESCHÄTZT, AUCH MIT
KLEINEREN GESCHÄFTEN.» EWALD
TRUTMANN, CASH MANAGEMENT
BEI RIETER.

ROSMARIE GERBER, REDAKTION BULLETIN

Mit beachtlichem Sinn für Innovation und Kostenreduktion hat der Rieter-Konzern Krisen und Umstrukturierungen hinter sich gebracht. Ende August, nach der Publikation der Halbjahresergebnisse, schrieb die Wirtschaftsredaktion der NZZ ungewohnt euphorisch: «Rieter fährt aus dem dunklen Tunnel in ein helles Jahr.»

Weltweit 40 Prozent mehr Bestellungen als in der Vorjahresperiode, eine Umsatzrendite von 8,9 Prozent im Bereich der Textile Systems und 7,4 Prozent im Bereich der Automotive Systems brachten viele knochentrockene Schreiber ins Schwärmen.

Fiat fährt mit Rieter

Rieter produziert seine Textilmaschinen in Westeuropa, Tschechien sowie Indien und vertreibt sie global. Automotive Systems stellt in vierzig Produktionsstätten in West- und Osteuropa, Nord- und Lateinamerika Lärm- und Hitzeschutzsysteme für Innen- und Kofferräume, Unterböden und Motorräume von Fahrzeugen her. Knapp vierzig Prozent der Produkte werden in den USA, knapp sechzig Prozent in Europa abgesetzt. Daimler Chrysler, Ford, Fiat und Peugeot fahren – neben vielen anderen – mit Rieter komfortabel über Highways und Landstrassen.

Und während annähernd 12000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weltweit für Rieter forschen, produzieren, akquirieren und verwalten, bewirtschaftet in Winterthur ein Kleinstteam das Cash Management, die unterschiedlichsten Währungen, für die ganze Gruppe. Ewald Trutmann, früher Devisenhändler, Risk Manager bei ABB und später selbständiger Broker, beschreibt seine Funktion mit helvetischem Understatement: «Alles, was wir tun, hat seinen Ursprung im Kerngeschäft. Rieter ist wirklich gut, wenn es um Textilmaschinen und um Autozulieferungen geht. Im Finanzbereich sind wir keine Giganten. Das Cash

Management ist eine schöne Sache, die helfen soll, Geld einzusparen.»

Würde man das Geschäft mit den einzelnen Währungen den Produktionsstätten der Rieter überlassen, hätten diese nicht nur kompetente Fachleute zu bezahlen, sie hätten auch bei teilweise «bescheidenen» Summen höhere Preise am Devisenmarkt zu entrichten. Ewald Trutmann: «Deshalb erledigt das Treasury diese Geschäfte.»

Schwankungen professionell nutzen

Das Schatzamt des Konzerns übernimmt die Währungen der verschiedenen Unternehmen des Konzerns zu einem festen Kurs, sichert Zahlungen durch Termingeschäfte ab und nutzt professionell Währungsschwankungen. Ewald Trutmann: «Wir agieren mit höheren Summen und können – innerhalb gegebener Limiten – gelegentlich auch Währungsrisiken offen halten, einem Produktionsbetrieb ist das nicht erlaubt.»

Wenn Textilmaschinen in die Türkei exportiert und mit Dollar bezahlt werden, reicht die Treasury einen Teil dieser Dollars an interne Zulieferer in den USA weiter. Trutmann: «Wir sehen uns etwa 15 Währungen an. Die Restbeträge dieser Dollarsummen werden von uns in Position gebracht, mit Optionen und Tagesgeschäften bewirtschaftet. Bricht der Dollar ein, können wir schnellstens reagieren. Verlieren

wir, geht das auf meine Kappe. Wenn Rieter auf dem Devisenmarkt agiert, laufen Gelder über sechs verschiedene Banken. Die Professionalität der verschiedenen Institute, betont Trutmann, sei heute praktisch deckungsgleich. Serviceleistungen und persönliche Übereinstimmungen seien es, die den Unterschied ausmachten.

«Vor einigen Jahren haben uns verschiedene Grossbanken schief angesehen, wenn es lediglich um fünf Millionen ging. Das hat sich geändert. Aber bei der Credit Suisse waren wir schon immer, auch mit kleineren Geschäften, geschätzt. Dort wurde demonstriert: «Uns sind auch kleine und mittlere Kunden etwas wert.»»

Hohe Kompetenz garantiert Treue

Vorweg verbunden ist Ewald Trutmann der Risk-Advisory-Abteilung der Credit Suisse: «Mit diesen Top-Leuten kann ich Finanzierungsideen absprechen, auch wenn ich das Geschäft schliesslich bei einer andern Bank abwickle.» Auf seinen Partner bei Risk Advisory sei er so weit eingespielt, dass er durchaus mit ihm die Bank wechseln würde, wenn dieser sich von der Credit Suisse verabschieden würde. Er mache ohnehin im Bereich der Optionen gelegentlich zu hohe Preise aus und spiele mit dem Gedanken, einen Teil seiner Geschäfte deshalb bei einer andern Bank zu tätigen.

DEVISENMARKT, KEIN KLEINGEMÜSE

Wer den Devisenmarkt beackert, hat wenig mit Kleingemüse zu tun. 1998 hat die Bank für internationalen Zahlungsausgleich den Devisenmarkt das letzte Mal unter die Lupe genommen. Im April dieses Jahres wurden global durchschnittlich an einem Tag 1500 Milliarden Dollar umgesetzt.

Jede dritte Umsatzmillion wurde in London gehandelt, 18 Prozent der Geschäfte liefen über Bankenplätze in den USA, acht Prozent über Japan und sieben Prozent über Singapur. Der Bankenplatz Schweiz steht an siebter Stelle.

Im gleichen Zeitraum, so die Zahlen der Nationalbank, wurden täglich 123 Milliarden Schweizer Franken im helvetischen Markt bewegt.

67 Prozent dieser Beträge laufen über die Schweizer Grossbanken, 18 Prozent über Auslandsbanken und gerade fünf Prozent über Kantonalbanken.

«UNSERE PERSÖNLICHEN BEZIEHUNGEN
MACHEN UNS STARK.» ROLF PETER FREHNER,
LEITER TREASURY UND FINANZ, UND ROLF
MÜLLER, LEITER DEVISEN SCHWEIZ BEI DER
CREDIT SUISSE.



DIE GEHEIMNISSE DES DEVISENHANDELS

Die Credit Suisse führt mit der Broschüre «Chancen nutzen im Devisen- und Zinsgeschäft» Unternehmen und Unternehmer in das Management von Währungs- und Zinsrisiken ein. Für 15 Franken können die Geheimnisse des Devisen- und Zinsgeschäfts – französisch, deutsch oder italienisch – gelüftet werden. Bestellungen können über den beigelegten Talon oder <http://bulletin.credit-suisse.ch/service/shop> (Rubrik «Handbücher für Firmenkunden») gemacht werden.

DIE WICHTIGSTEN WÄHRUNGS- UND ZINSINSTRUMENTE IM ÜBERBLICK

\$
Währungsinstrumente
Instrumente zur
Absicherung von
Währungsrisiken

%
Zinsinstrumente
Instrumente zur
Absicherung
von Zinsrisiken

\$ KASSAGESCHÄFT
Kauf oder Verkauf einer Währung gegen eine andere mit Zahlung am zweiten Valutatag nach Geschäftsabschluss.

\$ DEVISENSWAP
Kombination eines Kassakaufes mit einem Terminverkauf (oder umgekehrt). Beide Geschäfte werden gleichzeitig abgeschlossen. Ein Austausch von zwei Währungen während der vereinbarten Laufzeit.

\$ DEVISENTERMINGESCHÄFT
Ein ausserbörslicher Kauf oder Verkauf einer Währung gegen eine andere. Die Lieferung erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

\$ NON-DELIVERABLE FORWARD
Ein Devisentermingeschäft zur Absicherung von nicht konvertierbaren Währungen (zum Beispiel argentinische Pesos, taiwanische Dollars, koreanische Won usw.). Bei diesem Geschäft werden keine Währungen geliefert, sondern bei Fälligkeit nur Gewinn oder Verlust ausgeglichen.

\$ FINANCIAL FUTURES
Standardisiertes Termingeschäft an einer Börse: Die eine Partei verpflichtet sich, zu einem vorher bestimmten Zeitpunkt einen Basiswert (Aktienindex, Rohstoff, Zinssatz, Währung usw.) zum aktuell gehandelten Preis zu kaufen. Die Gegenpartei verpflichtet sich zum entsprechenden Gegengeschäft.

\$ DEVISENOPTION
Der Käufer einer Option erwirbt sich durch die Bezahlung einer Prämie das Recht zum Kauf (Call) oder Verkauf (Put) einer Währung zum vereinbarten Basispreis am Verfalltag. Der Verkäufer der Option ist als Stillhalter zur Erfüllung der Option verpflichtet, falls der Käufer sein Recht in Anspruch nimmt. Er erhält dafür eine Prämie.

\$ EXOTISCHE OPTION
Eine exotische Option ist eine Standard-Option («Plain-Vanilla-Option») mit ganz bestimmten Eigenschaften, welche normalerweise die Prämie senken. So besitzt zum Beispiel die Barrier Option einen zusätzlichen Auslöser (Trigger), bei dessen Erreichen die Option zu existieren beginnt (knock in) oder zu existieren aufhört (knock out).

% GELDMARKT
Kurzfristige Geldanlagen und Kreditaufnahmen in CHF oder Fremdwährungen mit Laufzeiten zwischen 1 Tag und 12 Monaten zu einem festen Zinssatz.

% INTEREST RATE SWAP
Austausch einer Serie von fixen gegen eine Serie von variablen Zinszahlungen. Dies auf einen vereinbarten Kapitalbetrag über eine bestimmte langfristige Zeitperiode.

% FORWARD RATE AGREEMENT (FRA)
Der Käufer eines FRA sichert sich gegen steigende, der Verkäufer gegen sinkende Zinssätze ab. Bei Fälligkeit wird lediglich die Differenz zwischen dem gehandelten und dem aktuellen Marktzins ausgeglichen. Das FRA eignet sich für die Absicherung von kurz- bis mittelfristigen Zinsrisiken.

% CAP
Eine Serie von Zinsoptionen, welche den Käufer gegen einen Zinsanstieg über die versicherte Zinsobergrenze absichert.

% FLOOR
Eine Serie von Zinsoptionen, welche den Käufer gegen einen Zinsrückgang unter die versicherte Zinsuntergrenze absichert.

Basisgeschäft
Devisen- und Zinsgeschäfte mit sofortiger Lieferung oder Zahlung, auf welchen alle Derivatgeschäfte basieren.

Derivatgeschäft
Finanzkontrakte, deren Wert vom Preis eines Basiswertes abgeleitet wird. Grundsätzlich lassen sich drei Gruppen von Derivaten unterscheiden: Swaps, Termingeschäfte und Optionen.

DEVISEN NACH MASS

«Unsere Kunden erwarten Kompetenz und optimalen Service», betonen Rolf Frehner und Rolf Müller einhellig.

**INTERVIEW: ROSMARIE GERBER,
REDAKTION BULLETIN**

ROSMARIE GERBER Sie machen harte, zum Teil spekulative Geschäfte in einem Verdrängungsmarkt und setzen dabei auf zwischenmenschliche Beziehungen. Steht dahinter mehr als Schönrederei?

ROLF PETER FREHNER Sicher. Eine kürzlich durchgeführte Kundenbefragung hat ergeben: Unsere Partner benoten Preis, persönliche Übereinstimmungen und zuverlässige Abwicklung hoch.

ROLF MÜLLER Wir wollen vertieft auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen. Man kennt und vertraut einander. Auch unsere Telefonate haben eine persönliche Note.

R.G. Und für diese persönliche Note lassen Sie andere Kunden in der Leitung hängen?

R.M. Nein, unsere Telefone klingeln nie mehr als dreimal. Dauert es trotzdem länger, erhält der Kunde, der sich beschwert, einen Essensgutschein über 150 Franken.

R.G. Sie haben seit 1997 ihren Ertrag massiv gesteigert. Dieses Jahr rechnen Sie mit über 300 Millionen Franken. Ist Ihre Erfolgsbilanz als «Beziehungsdelikt» zu werten?

R.M. Nein. Beziehung bedeutet für uns Service und Teamgeist. Wir arbeiten für grössere und kleinere Firmenkunden. Diese erwarten Kompetenz und optimalen Service.

R.G. Und was haben Sie Unternehmen wie Rieter zu bieten, bei denen Profis in grossem Rahmen Geschäfte machen?

R.P.F. Ein Fünftel unserer Kunden muss massgeschneidert betreut werden. Das können wir nur tun, wenn diese Unternehmen ihre Buchhaltung offen legen. Ist das

Vertrauen da, kann unser Risk Advisory Team Probleme und Risiken erkennen und Lösungen anbieten. Entsprechende Vorschläge können vom einfachen Kassageschäft bis zu komplexen Strategien unter Einbezug moderner Finanzinstrumente gehen.

R.M. Wichtig ist jedoch, dass diese komplexen Serviceleistungen natürlich nur für grössere Kunden Sinn machen.

R.G. Nun sind Sie dabei, den Handel mit Optionen auszubauen. Schaffen Sie da nicht künstliche Bedürfnisse?

R.M. Nein, wir bieten optimale Lösungen an. Wir haben potenzielle Benutzer von Optionen ausgewählt und stellen unsere Strategien vor Ort vor.

R.G. Die Einführung des Euro läuft. Wird die Einheitswährung den Devisenhandel einseitig lähmen?

R.P.F. Der Euro wurde bereits Anfang 1999 eingeführt. Viele unserer Kunden haben umgestellt, einige handeln aber nach wie vor in den Ursprungswährungen. Die innere Akzeptanz des Euro stösst allerdings an Grenzen. Einige Unternehmen schieben Informatikprobleme vor sich her. Im Januar 2002 sind Unruhen im Devisenhandel zu erwarten.

R.G. Die weltweit grössten Finanzkonzerne schlossen sich zusammen, um den Devisenhandel im Netz zu lancieren. Die Credit Suisse First Boston ist dabei. Bleiben Ihre KMU-Kunden vor der Tür?

R.P.F. Diese Lösung ist für international tätige Grosskonzerne gedacht. Wir sind dabei, eine Internet-Lösung anzubieten, die auf die Bedürfnisse unserer Kunden

zugeschnitten ist. Wir planen einen breiteren Auftritt als Solution Provider und wollen Trade Finance, Zahlungsverkehr und FX auf einen Nenner bringen. Wir möchten das Versicherungs-, das Banking- und das Transportproblem integriert lösen.

R.G. Was gewinnt Ihre Kundschaft mit dieser Internet-Lösung in Franken und Rappen?

R.M. Wir stellen unseren Kunden einen neuen Vertriebskanal zur Verfügung, der die Basis für Zeitersparnis und Kosteneffizienz schafft. Es bleibt den einzelnen Kundinnen und Kunden überlassen, über unser Internetangebot grösstmöglichen Nutzen zu realisieren.

R.G. Und dabei bleiben die vielgepriesenen persönlichen Kontakte auf der Strecke?

R.M. Das Netz eignet sich vorweg für das Basisgeschäft. Es schafft Transparenz und bietet viele Informationen. Die persönlichen Kontakte werden nicht überflüssig: Komplexe kreative Lösungen werden auch in Zukunft im Gespräch erarbeitet.

R.P.F. Die Entwicklung von Wechselkursen und Zinssätzen lässt sich nicht vorhersagen. Die Einflussfaktoren sind vielfältig und liegen oft auch im irrationalen Bereich. Der Entscheid, ein Geschäft zu tätigen, liegt schliesslich immer bei unseren Kunden. Daran ändert das Internet nichts.

Rolf Peter Frehner, Telefon 01 808 35 25
rolf.frehner@credit-suisse.ch

Rolf Müller, Telefon 01 808 31 25
rolf.mueller@credit-suisse.ch

Weitere Informationen sind unter
www.credit-suisse.ch/devisen zu finden



STETS TAKTVOLL

Die Ära der Taktstock-Tyrannen ist vorbei. Gefragt sind heute kommunikative, kooperative Orchesterleiter.

**VON RUTH HAFEN,
REDAKTION BULLETIN**

Leipzig, 28. Juli 2000, kurz nach Mitternacht. Die grosse Openair-Gala zum 250. Todestag von Johann Sebastian Bach ist seit eineinhalb Stunden im Gang. Fast genau so lange regnet es schon in Strömen. Doch das dämpft die Begeisterung des Publikums kaum. Die gut 8000 Zuschauer singen mit Inbrunst das Ave Maria von Bach/Gounod. Einer hat sie alle im Griff, animiert sie, musiziert mit ihnen: der Dirigent Bobby McFerrin. Der Stimmakrobat, der die Grenzen zwischen

Klassik, Jazz und Popmusik überschreitet, ist ein gefragter Dirigent. In Europa vor allem als Pop- und Jazzmusiker bekannt, arbeitet er in Amerika als Solist und Dirigent mit den grossen klassischen Orchestern.

Dirigieren ist gefährlich

Dirigenten, wie wir sie heute kennen, gibt es erst seit Mitte des 19. Jahrhunderts. Früher war der Komponist gleichzeitig auch Dirigent. Bach, Händel, Vivaldi leiteten die Aufführungen ihrer Werke sitzend, vom Cembalo oder der Violine aus. Es gab auch Kapellmeister, die den Takt

mit einem massiven Holzstab auf den Boden klopfen.

Der bekannteste, Jean-Baptiste Lully, war Kapellmeister des Sonnenkönigs. Berühmt wurde er, weil er sich im Dirigier-eifer seinen Taktstock versehentlich in den Fuss rammte und schliesslich an Wundbrand starb. Der erste Fall von Dirigieren mit Todesfolge.

Massgeblich beteiligt am Entstehen des modernen Dirigenten war Richard Wagner. Er war ausser Stande, die komplexe Partitur seiner 1859 vollendeten Oper «Tristan und Isolde» selbst zu dirigieren. Bevor er sein Meisterwerk in einer Schublade vergam-

meln liess, suchte er einen begabten Musiker, dem er sein Werk anvertrauen konnte. Und fand ihn in Hans von Bülow, einem ihm treu ergebenen Jünger. Von Bülow wurde zum ersten bedeutenden hauptberuflichen Dirigenten. Er bezahlte dies jedoch teuer: Sein Mentor spannte ihm die Gattin aus – die spätere Cosima Wagner.

Mit den Dirigenten kam auch der Taktstock in seiner heutigen Form auf. Dieses neue Werkzeug stiess jedoch nicht überall auf positives Echo. Ein Zeitgenosse Mendelssohns wettete nach einem Opernbesuch im Leipziger

MIT FLIEGE, CHARME UND TAKTSTOCK:
CHRISTIAN SIEGMANN, NACHWUCHSDIRIGENT,
ERWECKT DIE PARTITUR ZUM LEBEN.



Gewandhaus, ihm habe «von je her der verfluchte weissbuchene kleine Taktstock Ärgernis gegeben». Das Zeitalter der Tyrannei des «verwünschten Hölzchens» war angebrochen.

In «Masse und Macht» schreibt Elias Canetti, es gebe «keinen anschaulicheren Ausdruck für Macht als die Tätigkeit des Dirigenten». Denn der Dirigent ist allwissend. Während die Musiker nur ihre Stimmen vor sich liegen haben, hat er die vollständige Partitur im Kopf oder auf dem Pult.

Die Partitur ist Gesetz

Viele grosse Dirigenten des zwanzigsten Jahrhunderts herrschten über ihre Orchester, ohne Widerspruch zu dulden. Arturo Toscanini, bekannt für seine legendären Wutanfälle bei Proben, war der erste absolutistische Herrscher unter den Dirigenten.

Sein grösstes musikalisches Anliegen war die absolute Werktreue. Der Dirigent

sollte «nicht schöpferisch tätig sein, sondern ausführen». In der Romantik etwa war es üblich, dass der Dirigent die Partitur seinen persönlichen Neigungen anpasste. Hans von Bülow arbeitete Beethoven-Symphonien um, mit der Begründung, der ertaubte Komponist könne das nicht so beabsichtigt haben. 30 Jahre nach Toscaninis Tod fand man heraus, dass auch der werktreue Maestro Retouchen an Beethovens letzten Symphonien vorgenommen hatte, dies aber tunlichst geheim hielt.

Auch Herbert von Karajan war ein autokratischer Herrscher. In Toscanini hatte er nicht nur ein musikalisches Vorbild gefunden, sondern verstand es wie dieser, sich stets ins rechte Licht zu rücken. Gerne pflegte er das Bild des Lebemanns, liess sich am Steuer seiner Yacht oder seines Privatjets ablichten. Er war nicht nur ein genialer Musiker, der auf der Suche nach dem absoluten Klangideal seine Musiker zu

Höchstleistungen peitschte, sondern auch ein cleverer Geschäftsmann. Von keinem anderen Dirigenten gibt es so viele Aufnahmen; zu seinen Lebzeiten entstanden fast 900 Tonträger. Immer den heiligen Gral des perfekten Klanges vor Augen, war er auch massgeblich an der Entwicklung der CD beteiligt. Der Technikfreak hatte aber auch seine abergläubische

Seite. Walter Stenz, langjähriger Orchesterwart des Schweizerischen Festspielorchesters, erinnert sich, dass er Karajan jeweils vor dem Auftritt einen Tritt versetzen musste.

Mit Leonard Bernstein starb 1990 der letzte «Titan des Taktstocks». Waren Toscanini und Karajan Alleinherrscher, so war der egomanische Exzentriker Bernstein der Popstar unter den Dirigenten. Er be-

WIE WERDE ICH DIRIGENT?

In der Schweiz bietet die Musik Hochschule Winterthur Zürich, zusammen mit den Konservatorien Bern und Basel, mit einem 6-semesterigen Grundstudium sowie einem 4-semesterigen Aufbaustudium eine umfangreiche Ausbildung an. Voraussetzungen dafür sind exzellentes Klavierspiel sowie Kenntnisse mindestens eines Orchesterinstruments, mit Diplomreife. Neben Gehörbildung, Solfège, Tonsatz und Analyse wird Praxis in Workshops mit kleineren Orchesterformationen vermittelt. Da Proben mit Schweizer Orchestern teuer sind, arbeitet man in der Ausbildung vorwiegend mit billigeren Orchestern aus Tschechien. Die Ausbildung richtet sich vorwiegend an Personen, die beabsichtigen, auch mit Schul- und Laienorchestern oder freien (halb-)professionellen Orchestern oder Chören zu arbeiten.



trachtete Musik als eine demokratische Kunst, die er einem breiteren Publikum zugänglich machen wollte. Unbescheiden bezeichnete er sich als «grössten Erfolg seit Jesus Christus» oder als «Reinkarnation von Gustav Mahler». Gerne duzte er jedermann und verteilte freizügig Küsse. Seine Begeisterungsfähigkeit trieb auch skurrile Blüten: Bei einer Probe zu Sibelius' Zweiter Symphonie soll er vor Entzücken seine dritten Zähne auf das Pult geknallt haben. Bei Aufnahmen brach er bei rührenden Stellen in Tränen aus oder setzte bei Höhepunkten zum berühmten «Lenny Leap», einem Luftsprung, an. Bernstein war ein begnadeter Lehrer und setzte dieses Talent in TV-Shows auch telegen um. Er machte E-Musik einem jungen Publikum zugänglich und entstaubte das Image der klassischen Musik.

Teamwork ist gefragt

Die Zeit der autokratischen Orchesterleiter ist vorbei. So

kürten die Berliner Philharmoniker Claudio Abbado 1989 zum neuen Chefdirigenten. Mit Karajan hatten sie jahrelang einen imperialen Herrscher; nun wählten sie mit Abbado einen Demokraten. Karl Scheuber, Leiter der Abteilung Dirigieren an der Hochschule Musik und Theater Zürich: «Die Zeit der tobenden Maestros ist vorbei. Die Orchesterchinder sind am Aussterben. Zusammenarbeit ist angesagt.» Dirigenten wie Franz Welser-Möst oder Simon Rattle, die Kommunikation und Kooperation pflegen, gehört die Zukunft.

Wo bleiben die Frauen?

Vielleicht ebnet dieser Paradigmenwechsel bald einmal mehr Frauen den Weg ans Dirigentenpult. In der Schweiz sind Frauen in leitenden Positionen rar: Marie-Jeanne Dufour am Internationalen Opernstudio in Zürich und Julia Jones an der Oper in Basel sind allein auf weiter Flur. Den idealen Dirigenten gibt es

nicht. Perfekte Schlagtechnik, ein absolutes Gehör sind hilfreich, aber nicht unabdingbar. Von Edmond de Stoutz, dem charismatischen, legendären Leiter des Zürcher Kammerorchesters, sagten die Musiker, sie schauten lieber nicht hin, wenn er dirigiere, das Gefuchtel verwirre sie nur.

ERLEBEN SIE MAESTRO MUTI LIVE

Im Rahmen der Galakonzerte 2000 der Credit Suisse Private Banking gastiert der weltberühmte Stardirigent Riccardo Muti mit dem Orchestra Filarmonica della Scala in der Schweiz. Machen Sie sich ein Bild von der Faszination der Dirigierkunst, dem perfekten Zusammenspiel zwischen Dirigent und Orchester. Das Bulletin verlost für folgende Konzerte je drei mal zwei Tickets: Bern, Konzerthaus Casino, 1.11.; Basel, Stadtcasino, 4.11.; Lugano, Palazzo dei Congressi, 11.12. Für das Konzert in Lausanne, Palais de Beaulieu, 2.11., werden sechs mal zwei Tickets verlost. Online-Verlosung unter www.credit-suisse.ch/bulletin bis 29.10., 24.00 Uhr. Profitieren Sie von einem weiteren Exklusiv-Angebot, der Doppel-CD «Riccardo Muti alla Scala». Alle Details dazu finden Sie auf dem beiliegenden Talon.



Fotos: Pia Zanetti, Andrea Tamoni



GALAKLEID STATT TURNDRESS

An der 4. Credit Suisse Sport-Gala werden auch dieses Jahr wieder die Schweizer Sportler des Jahres gewählt. Nicht nur die beste Sportlerin und der beste Sportler kommen zu Ehren, auch der Behindertensportler, die Mannschaft, der Sportkünstler sowie der Sportförderer des Jahres werden gekürt. Gewinnen können an diesem Anlass nicht nur die Sportler. SF DRS überträgt den Anlass live: Wer sich an der TED-Wahl beteiligt, hat die Chance, Gold zu gewinnen. Zwar nicht in Form einer Medaille, aber als Kilobarren.

Credit Suisse Sport-Gala, 1.12., Bern, Kursaal.

AGENDA

Aus dem Kultur- und Sportengagement von Credit Suisse und Credit Suisse Private Banking

CANCÚN, MEXIKO
5.11. ITU WC Triathlon

MARTIGNY
21.6.–26.11. Vincent van Gogh, Ausstellung, Fondation Pierre Gianadda

ZÜRICH
12.11. Team-OL-Schweizer Meisterschaft

7.11. Taraf de Haidouks, Kaufleuten

9.11. «Fourplay»: Bob James, Larry Carlton, Nathan East & Harvey Mason, Kaufleuten

10.11. Triathlon-Schlussfest

23.11. The Mingus Big Band, Tonhalle

1.12. Weltmusikwelt, Didier Squiban, Kirche St. Peter

9.12. Silvana Deluigi Tangos & Grupo 676, Kaufleuten

12.12. Martial Solal – Johnny Griffin – Niels-Henning Orsted Pedersen Trio, Tonhalle

WELSCHER CHIC

Von den Deutschschweizern «ennet des Röschtigrabens» schon immer heimlich um ihr Savoir-vivre beneidet, schlagen die Romands jetzt auch mode-mässig wieder zu. An der Credit Suisse PLATeFORM, die zum zweiten Mal in Genf stattfindet, bewerben sich acht Westschweizer Jungdesigner mit ihren Kreationen um den mit 15 000 Franken dotierten «Prix Credit Suisse PLATeFORM» für die beste Kollektion. Mit mehr als einem Glas Champagner feiern kann der glückliche Designer, der das originellste Einzelstück kreiert hat, denn er erhält den «Prix Moët & Chandon» in der Höhe von 7000 Franken. Zwei spannende Shows an einem Abend – vive la mode romande!

Credit Suisse PLATeFORM 2000, 29.11., Genf, Bâtiment des Forces Motrices. Informationen: www.webfashion.ch. Vorverkauf: 0848 800 800.



JAZZ OHNE GRENZEN



Jan Garbarek ist einer der führenden Jazzsaxophonisten. Dass der Norweger gerne aus der Umklammerung der Jazztradition ausbricht und die Grenzen der Musikstile überschreitet, stellt er immer wieder unter Beweis: Neben Projekten mit Stars der «Weltmusik», wie dem Hilliard Ensemble, dem pakistanischen Sänger Ustad Fateh Ali Khan oder dem Sitar-Virtuosen Ravi Shankar, arbeitet Garbarek auch mit Jazzgrössen wie Keith Jarrett, Chick Corea und Bill Frisell zusammen. Seine langjährigen Weggefährten, die Drummerin Marilyn Mazur, der Bassist Eberhard Weber und der Pianist und Keyboarder Rainer Brüninghaus, weben den Klangteppich, von dem aus sich Garbarek in solistische Höhen aufschwingt.

Jan Garbarek Group, 1.12. Genf, Victoria Hall; 2.12. Luzern, Kultur- und Kongresszentrum. Vorverkauf: 0848 800 800 oder 021 310 16 00 (Genf).

IMPRESSUM

Herausgeber

CREDIT SUISSE, Postfach 100, 8070 Zürich
Telefon 01 333 11 11, Fax 01 332 55 55

Redaktion

Christian Pfister (Leitung), Rosmarie Gerber, Ruth Hafen
Bulletin Online: Andreas Thomann, Thomas Hauser, René Maier, Thomas Ströhla, Ursulina Wyss (Volontärin), Yong Zhou
Redaktionssekretariat: Sandra Häberli, Telefon 01 333 73 94, Fax 01 333 64 04, E-Mail-Adresse: bulletin@credit-suisse.ch, Internet: www.bulletin.credit-suisse.ch

Gestaltung

www.arnolddesign.ch: Urs Arnold, Karin Bolliger, Adrian Goepel, Sonja Greb, Lukas Huggenberg, Annegret Jucker, Alice Kälin, Muriel Lässer, Isabel Welti, Bea Freihofer-Neresheimer (Assistenz)

Inserate

Caviezel.Senn, Walter Caviezel, Riedstrasse 9, Postfach, 8824 Schönenberg, Telefon 01 788 23 00, Fax 01 788 23 10, E-Mail caviezel.senn@bluewin.ch

Litho/Druck

NZZ Fretz AG / Zollikofer AG

Redaktionskommission

Martin Nellen (Unternehmenskommunikation), Matthias Friedli (Media Relations), Fritz Stahel (Economic Research), Samuel Holzach (Marketing Services), Mario Cramer (E-Business)

Erscheint im 106. 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, CISF 14, Postfach 100, 8070 Zürich

INTERNET UND KREDITGESCHÄFT: EINE WIN-WIN-SITUATION

FRANZ-JOSEF GROTH,
MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG
CREDIT SUISSE



Wo es um viel Geld und Zeit geht, wie etwa in der Formel 1, bleibt kein Platz für Zufälle. Immer wenn die Rennwagen an den Boxen vorbeirasen, werden Daten von Getriebe und Motor via Funk an die Boxencomputer übermittelt, wo sie in Sekundenbruchteilen analysiert und ausgewertet werden. Die Mitteilung der Ergebnisse dieser Auswertungen über Funk veranlasst die Piloten, falls erforderlich Verhalten und Fahrweise anzupassen. Zudem werden während eines Rennens riesige Mengen Daten zu den Rennbolden sowie zum Fahrerverhalten erfasst, welche Techniker und Konstrukteure anschliessend zur Verbesserung und Weiterentwicklung auswerten können.

Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich im Kreditgeschäft ab. Die zeitlichen Abfolgen wirtschaftlicher Veränderungen werden seit einigen Jahren immer kürzer. Internationale Einflüsse nehmen kontinuierlich an Bedeutung zu. Je länger, je weniger kann auf längerfristigen Bestand eines Systems oder einer Institution abgestellt werden. Die Bank kann sich nicht mehr nur auf Unternehmensbilanzen stützen. Sie muss verstärkt auch Umweltfaktoren volkswirtschaftlicher Art und Bran-

chenentwicklungen berücksichtigen sowie den Fortschritt eines Unternehmens im Lebenszyklus betrachten, analysieren und weitere Entwicklungen antizipieren. Neue Technologien, knappe Margen sowie kapitalintensive Investitionen verlangen nach exakten Kreditanalysen und Beurteilungsmethoden. Aktuellen, schnell verfügbaren Informationen kommt deshalb eine immer grössere Bedeutung zu.

Mit ihren Bewertungssystemen verfügen die Banken heute bereits über ausgefeilte Instrumente in diesem Bereich, welche noch um schnelle Kommunikationsmittel zu ergänzen sind. Ich denke dabei in erster Linie ans Internet, welches in der Lage sein wird, neuste Informationen schnell, kostengünstig und effizient vom Kunden an die Hausbank zu übermitteln und sofort in die Kreditbeurteilung einfließen zu lassen. Ein grosser Teil dieses Informationsaustausches wird vollautomatisch und grösstenteils ohne unser Zutun erfolgen. Die Risikoeinschätzung wird viel näher an das aktuelle Ereignis heranrücken und die gegenwärtige Lage besser und schneller abbilden.

Davon profitieren werden Kunden und Banken gleichermaßen. Die Banken werden viel schneller Einblick in die aktuelle Lage eines Firmenkunden gewinnen und damit in der Lage sein, falls notwendig, unterstützend zu reagieren. Die Banken haben in der Regel grosses Verständnis für die Probleme ihrer Kunden, sofern sie

frühzeitig informiert und in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden. Zudem wird die Bereitschaft der Kapitalgeber wachsen, auch risikoreichere Finanzierungen einzugehen, wenn das unternehmerische Konzept nachvollzogen und das Risiko abgeschätzt werden kann. Ein Firmenkunde kann sich in einem solch schnellen Informationssystem darauf verlassen, dass im Hintergrund seine Bank wacht und ihm allfällige Schwierigkeiten meldet, die er ohne uns möglicherweise zu spät bemerkt hätte.

Nun könnte aber der Eindruck entstehen, dass Analysen und Entscheidungsfindung Computern überlassen würden. Dies trifft natürlich nicht zu. Ohne menschliches Zutun wird es auch in Zukunft nicht gehen. Um beim Vergleich mit der Formel 1 zu bleiben: Die übermittelten Daten helfen zwar massgeblich bei der Fehleranalyse, die Folgerungen und Fehlerbehebung bleiben aber Technikern und Mechanikern überlassen.

Genauso verhält es sich im Kreditgeschäft: Damit mehr Zeit für die anspruchsvolle Analysetätigkeit bleibt, bedienen sich Kundenverantwortliche und Analysten mehr und mehr moderner Instrumente. Für Analysen und Schlussfolgerungen werden aber auch in Zukunft die Kreditexperten zuständig bleiben.

Diese raschen und umfassenden Datenauswertungen bedeuten einen weiteren Vorteil für die Kunden, indem durch den unmittelbaren Informationsaustausch die Risiken reduziert und somit die Konditionen zugunsten der Kunden rascher angepasst werden können. Das Internet wird uns helfen, den gegenseitigen Informationsaustausch der Banken und Kreditkunden auf ein noch höheres Niveau zu heben.

Eine Win-Win-Situation, die schon bald Tatsache wird.





KONTROVERSEN UND DEBATTEN ALS SCHULUNG
FÜR KÜNFTIGE ENTSCHEIDUNGSTRÄGERINNEN UND -TRÄGER.
CREDIT SUISSE, AUSBILDUNG, ZÜRICH, 10.15 UHR.

Wie treffen Sie Ihre Anlage- entschei- dungen?

Finanzberatung der Credit Suisse Private Banking heisst: Ihr persönlicher Berater setzt das Know-how der gesamten Credit Suisse Group ein, um Ihre individuellen Ziele zu erreichen. Geniessen Sie es, ein weltweit führendes Unternehmen für Sie arbeiten zu lassen. Nehmen Sie mit uns Kontakt auf unter Telefon **00800 8003 0000** oder **www.cspb.com**



McCANN-ERICKSON