

CREDIT
SUISSE

DAS MAGAZIN DER CREDIT SUISSE
AUGUST/SEPTEMBER 1999

BULLETIN

WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

4

AGRAR-REFORM 2002

SCHWEIZER BAUERN
TRIMMEN SICH FIT

SPEZIAKREDITE

EIN HEIKLER JOB FÜR
MUNTERMACHER

JAZZ-SÄNGERINNEN

DIESE KÖNIGINNEN
GEHEN ANS HERZ

GESTERN, HEUTE –
DAZWISCHEN LIEGT VIEL

ZEIT



INTERNET SPEZIAL:
FIRMEN MACHEN
MOBIL



FLINKE FINGER BEFÖRDERN DIE BRIEFE IM SEKUNDENTAKT
INS FACH: CREDIT SUISSE, POSTZENTRUM ÜETLIHOF,
2. UNTERGESCHOSS, 11.05 UHR.

**SCHWERPUNKT: ZEIT**

- 4 ZEITREISE | Ein 10-Minuten-Abenteuer der Extraklasse
- 8 STUDIE ZUM LEBENSTEMPO | Wer hats am eiligsten?
- 11 ES LEBE DAS JETZT! | Ein Buddhistenmönch im Gespräch
- 14 GUTE ZEITEN, SCHLECHTE ZEITEN | Fünf Porträts
- 22 ZEITMANAGEMENT | Die Zeitdiebe lauern überall
- 25 STEIGFLUG | Der Dow Jones ist nicht zu bremsen
- 28 TIME TO MARKET | Der Schnellere ist der Geschwindere

NEWS

- 32 YOUTRADE | Viel Börse für wenig Geld
- UMWELTMANAGEMENT | Ausgezeichnet mit Ökomedaille
- 33 PRIVILEGIA 3A | Lückenlos vorgesorgt
- DIRECT NET | Internet-Banking wird persönlich

ECONOMIC RESEARCH

- 34 AGRAR-REFORM 2002 | Bauern stellen sich dem Markt
- 38 UNSERE PROGNOSEN ZUR KONJUNKTUR
- 39 EU-OSTERWEITERUNG | Was noch vorher kommt
- 42 UNSERE PROGNOSEN ZU DEN FINANZMÄRKTN
- 43 TELEKOMMUNIKATION | Vielversprechende Aussichten

SCHAUPLATZ

- 46 SPEZIALFINANZIERUNGEN | Erste Hilfe für Firmenkunden

SERVICE

- 50 FIRMENKUNDEN-SPEZIAL | Alles über den Web-Auftritt

MAGAZIN

- 58 JAZZ-SÄNGERINNEN | Sie machen aus Abfall Rosen
- 61 SEIN UND DESIGN | Blick über die Schulter des Künstlers
- 63 FUSSBALLVERRÜCKT | Interview mit «Leibchen-Tinu»
- 65 AGENDA UND IMPRESSUM

CARTE BLANCHE

- 66 VOM EWIGEN LERNEN | Bruno Bohlhalter

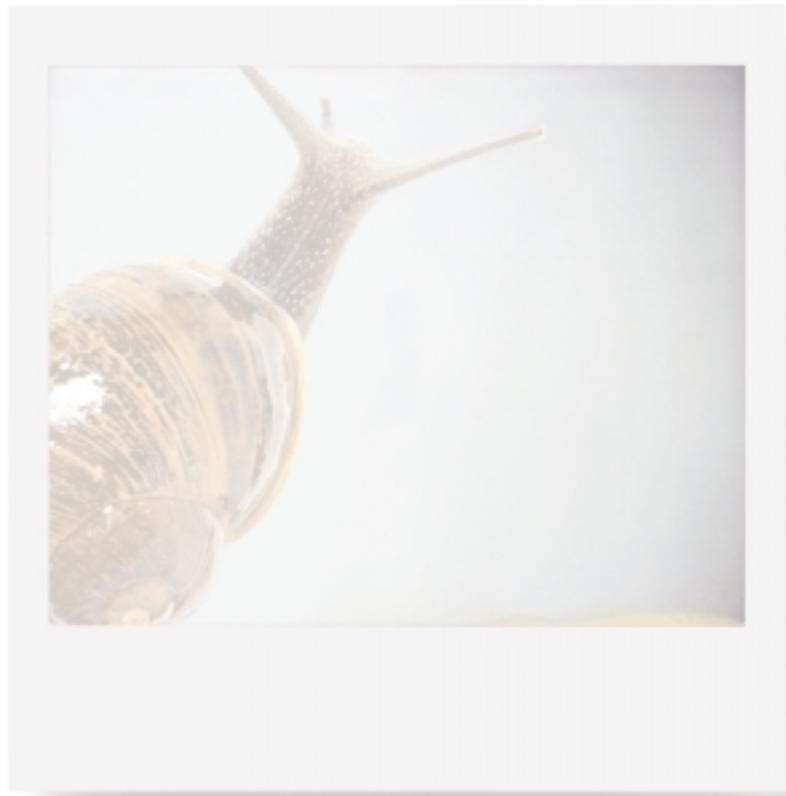


INHALT

ZEIT

WIE VIEL UHR IST ES? DIE FRAGE IST
BANAL, AUF DEN ZWEITEN BLICK
ABER HINTERHÄLTIG. WIR LADEN SIE
DESHALB EIN ZU EINER ZEITREISE.

von CHRISTIAN PFISTER, REDAKTION BULLETIN





Verehrte Leserin, geschätzter Leser

Schenken Sie uns zehn Minuten – und Sie sind mit von der Partie. Das Bulletin lädt zu einer Zeitreise. Ob Sie an allen Etappenorten verweilen wollen, sei Ihnen überlassen. Lesetempo und -intensität ebenso. Wer aussteigt, tut dies allerdings auf eigenes Risiko. Wir übernehmen keine Verantwortung, wenn Sie in ein Zeitloch fallen. Also anschnallen bitte, Rauchen einstellen und das Handy ignorieren. Was Sie erwartet? Da wird von den Mühlen des Teufels die Rede sein, von den Brüdern Grimm, Hetze und der Wiederentdeckung der Langsamkeit. Und alles dreht sich um Zeit. Aber schauen Sie doch gleich selber. Unser erstes Reiseziel beschäftigt sich mit dem **Gringo im Urwald**.

Tena, Ecuador. Über den Dächern des Städtchens wuchert der Urwald. Die Strasse ist nach einem ausgiebigen

Mittagsregen mehr Sumpf denn Weg. «Um wie viel Uhr kommt der Bus?» Die Frage hat hier etwas Unanständiges. Die Augen der Wartenden blicken mürrisch. So was kann nur ein Gringo fragen! «Ich weiss es nicht», murmelt ein hagerer Mann. Die anderen, die auf den Bus warten, scheint die Frage zu langweilen. «Vielleicht in einer Stunde, vielleicht aber auch früher.» Ein Junge erbarmt sich des Fremden: «Der Bus kommt sicherlich gleich.» Doch die Frau zur Rechten scheint es besser zu wissen: «Der nächste Bus fährt in zwei Stunden.» Warten, die Zeit totschlagen. Aber wie? Anschauungsunterricht bieten

die Einheimischen. Sie palavern, trinken eine Cola, sitzen stoisch am Randstein oder dösen vor sich hin. Unruhe wird erst entfacht, als ein Bus vorfährt. Doch der macht sich auf Richtung Hochland, nicht auf den Weg hinein in die grüne Unendlichkeit. Die Einheimischen üben sich wieder in Geduld. Nur einer bleibt unruhig und fragt, wie lange denn die Reise nach Misuhuali daure. «Weiss nicht», «eine Stunde», «nicht sehr lange», «kommt drauf an» – der Gringo kann sich die Antwort aussuchen, die ihm am besten passt. Er strengt sich mittlerweile an, nicht mehr auf seine Uhr zu schauen. Im Urwald ticken die

Uhren anders, wenn überhaupt. Lassen wir den Gringo stehen. Der Bus wird ihn sicher ans Ziel seiner Unrast bringen. Irgendwie, irgendwann. Wann genau, das muss uns nicht weiter kümmern. Hoffentlich haben Sie, liebe Leserinnen und Leser, sich auf die tropische Nonchalance eingestimmt, ist Ihr Gang bereits locker und entspannt. So oder so: Bevor die Reise weitergeht, unterziehen wir Sie einem Gesundheitscheck. Vielleicht plagt Sie ja die **Eilkrankheit**.

- Werden Sie von anderen öfters gebeten, nicht so schnell zu gehen?
 - Reagieren Sie gereizt, wenn Sie eine Stunde herumsitzen müssen, ohne etwas zu tun?
 - Schlingen Sie Ihr Essen runter und sind oft vor allen andern damit fertig?
 - Gucken Sie häufig auf die Uhr?
 - Haben Sie das Gefühl, beim Einkaufen stets in der längsten Schlange anzustehen?
 - Sprechen Sie schneller als andere?
- Je mehr Ja-Antworten Sie geben, desto grösser die Wahrscheinlichkeit, dass Sie an Eilkrankheit leiden. Diese äussert sich



im Gefühl, ständig gehetzt zu sein, sowie in rasenden Gedanken oder in der Unfähigkeit zu angenehmen Erinnerungen. Zwei Drittel der Bevölkerung in Deutschland und Japan klagen über Zeitnot. Menschen mit Eilkrankheit leiden unter einer breiten Palette von Symptomen. Die Liste reicht – so die Spezialisten – von Gesundheitsproblemen, vor allem im Herz-Kreislauf-System, bis zur Auflösung sozialer Beziehungen und niedrigem Selbstwertgefühl. So weit wollen wir es nicht kommen lassen, liebe Leserinnen und Leser! Schliesslich liegt uns Ihr Wohlbefinden am Herzen. Und Vorbeugen ist besser als Bohren. Darum reisen wir jetzt – für alle Fälle – erst mal schnurstracks nach Österreich, zum **Verein zur Verzögerung der Zeit**.

Universität Klagenfurt. Hier unterrichtet Professor Peter Heintel am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung. Er rief vor neun Jahren einen Verein ins Leben, der gegen Stress und übertriebenes Lebenstempo mobil macht.

Professor Heintel, warum haben Sie den Verein zur Verzögerung der Zeit gegründet? Ich bin Philosoph. Und Philosophen müssen nachdenken. Dazu braucht es Zeit. Zeit, die auch im Wissenschaftsbetrieb immer knapper wird. Zudem setzte in mir der Tod eines Freundes einiges in Gang. Er hatte immer geschuftet – so, als ob er seinem kurzen Leben alles abringen wollte, was möglich war. Das hat mich zur Vereinsgründung inspiriert. Nun sind Sie ein bekennender Zeitverzögerer. Haben Sie damit Erfolg?

Und ob. Insbesondere das Interesse der Medien ist

enorm. Ebenso der Zuspruch für unsere Veranstaltungen. Zudem werde ich häufig von Firmen für Gutachten und Organisationsanalysen herangezogen. Mittlerweile sind wir rund 1000 Gleichgesinnte aus ganz Europa. Wir treffen uns an Symposien und geben eine Zeitung heraus. Auch in der Schweiz gibt es eine Gruppe.

«Ich verzögere, also bin ich», lautet Ihr Motto. Warum? Alle brauchen Pausen, um innezuhalten. Tut man das nicht, verliert man sich. Wir sind es in unserem Kulturreis gewohnt, immer in die Zukunft davonzulaufen. In einer Art Daueraktivismus stellen wir uns nicht uns selber. Selbst Pausen sind immer dazu da, um gefüllt zu werden. Da halte ich es lieber mit dem deutschen Denker Walter Benjamin, der sagte: «Glück heisst, bei sich selber ankommen und nicht erschrecken.»

Wie funktioniert die Verzögerungstaktik im Alltag?

Ein Vereinsmitglied hat sich gegen die Hetze in seinem Unternehmen gewehrt, indem es sagte: «Ich bin Mitglied im Verein zur Verzögerung der Zeit, das können sie mit mir nicht machen!» Es hat sich jedoch nicht über den Druck an und für sich beklagt. Es kritisierte vielmehr die Ineffizienz des übertriebenen Aktivismus. Vielfach ist der Zeitdruck in den Firmen absolut blödsinnig und provoziert Scheinlösungen, die nicht lange Bestand haben. Die Diskussion um Langsamkeit

und Lebenstempo ist für unsere Gesellschaft wesentlich. Wir müssen für unsere Probleme Lösungen finden, die über längere Zeiträume gültig sind. Nehmen wir uns das zu

Herzen, liebe Leserinnen und Leser. So sind wir abgeklärt genug für die nächste Station. Dort begegnen wir dem Ernst des Lebens. Hier gilt: **Zeit ist Geld**.

«Wo sind die entspannten Mittagessen mit zwei Martinis geblieben?», fragt Robert Levine in Bezug auf die Geschäftswelt wehmütig. Der amerikanische Sozialpsychologe reiste rund um die Welt und studierte in 31 Ländern das Lebenstempo unterschiedlicher Kulturen (siehe S. 8). Die Resultate hat er in einem Buch zusammengetragen: «Eine Landkarte der Zeit». Levine zeigt, wie sich das Lebenstempo, vorab in den industrialisierten Ländern, verschärft hat. Die ausbleibenden Martinis sind da nur ein Phänomen, welches für die Beschleunigung des Lebenstemplos steht. Schliesslich ist Zeit Geld. Dieser Gedanke beschäftigte schon die Römer. Ihr Denker Seneca echauffierte sich: «Man braucht die Zeit gedankenlos, so als koste sie nichts.» Die 86 400 Sekunden eines Tages wollen genutzt sein. Zeit ist als knappe Ressource und als Wettbewerbsfaktor Gegenstand unzähliger Bücher. Der Umgang mit Zeit füllt Seminare und die Kasse der Organisationen. Deren Credo: «Zeitökonomie müssen Sie beherrschen, sonst gehen Sie unter.» Doch die Fülle von Kursen und Büchern hat die Situation nicht entschärft. Chronische Zeitknappheit steht in der Sorgenskala vieler Manager an oberster Stelle. Und das hat Konsequenzen. Eine deutsche Studie förderte 1998 zu Tage: Zeitmangel ist verantwortlich dafür, dass es an Innovationen fehlt. «Spätestens dies müsste deutlich machen, dass ausschliessliche Beschleunigung eher ans Ende denn ans Ziel führt», kommentiert Karlheinz A. Geissler die



Ergebnisse in einem Essay. Geissler ist Professor an der Universität der Bundeswehr in München. «Wer zu schnell ist, den bestraft das Leben», lautet ein Bonmot des Zeitexperten. «Durch Schnelligkeit wird vieles übersehen, vieles überrannt, vieles nicht gehört, nicht verstanden und nicht erfüllt, letztlich also nicht erlebt und nicht erfahren.

Wer alles und jedes in seinem Betrieb beschleunigt, wird bald alleine sein und nicht sehr erfolgreich.» Selbst wenn wir wollten, liebe Leserinnen und Leser: Zeit ist zwar Geld – noch sind wir aber nicht in der Lage, all unsere Zeit produktiv zu nutzen. Versetzen wir uns doch nur für einen Moment in eine Einkaufsschlange in Moskau zu Zeiten vor Glasnost und geniessen eine **Zwangspause**.

«Wenn man daran glaubt, dass Zeit Geld ist, kommt auch das Warten teuer», sagt Robert Levine. Wirtschaftswissenschaftler haben geschätzt, dass in der alten Sowjetunion über 30 Milliarden Stunden pro Jahr mit Warten beim Einkaufen verschwendet wurden. Das entspricht der Jahresarbeitszeit von 15 Millionen Menschen. Levine: «Viele Forscher sind überzeugt, dass die Zeitverschwendungen eines der Grundleiden war, die zum Zusammenbruch der Sowjetunion führten.» Doch auch die westliche Welt ist mit Zwangspausen gut vertraut. Ein Durchschnittsamerikaner verbringt fünf Jahre seines Lebens mit Schlange stehen und sechs Monate mit Warten bei Rotlicht. Warten bedeutet für die meisten Leiden. Das hat sich die niederländische Supermarktkette Hoogvliet zu Herzen genommen: Sie schenkt jedem Kunden die

Ware in seinem Einkaufskorb, sobald vor ihm an der Kasse mehr als zwei Personen anstehen. Und eine Bank in New Jersey, USA, schreibt allen Klienten fünf Dollar gut, sobald diese mehr als fünf Minuten warten müssen. Das

BULLETIN lässt Sie nicht warten, geschätzte Reisegruppe. Nicht dass Sie noch auf falsche Gedanken kommen und uns die Wartezeit in Rechnung stellen. Deshalb verlassen wir schleunigst die Warteschlangen dieser Welt und beschäftigen uns mit den **Mühlen des Teufels**.

Wie viel Uhr ist es? Noch ist es nicht so lange her, und die Frage hätte Kopfschütteln ausgelöst. Die einheitliche Zeitmessung ist eine moderne Erfindung. Alles fing damit an, dass vor rund 5500 Jahren die Menschen die ersten Sonnenuhren entwarfen. Mechanische Zeitmesser tauchten im 14. Jahrhundert auf. Galileo Galilei sorgte für einen grossen Entwicklungsschritt, indem er Ende des 16. Jahrhunderts die Eigenschaften des Pendels entdeckte. Erst die Pendeluhr ermöglichte ein Leben nach Stunden, Minuten und Sekunden. Die ersten Armbanduhren tauchten 1850 auf. Der Glaube an die Diktatur der mechanischen Zeitmesser ist aber nicht überall verbreitet. Andere Kulturen richten sich ihr Leben weiterhin nach Ereignissen ein. Das kann der Geruch eines Baumes sein oder die Dauer, die es braucht, um Reis zu kochen. Die Kabyle, eine algerische Volksgruppe, bezeichnen die Uhren gar als «Mühlen des Teufels». «Für viele, wenn nicht gar die meisten Menschen auf der Welt wäre ein Leben nach der mechanischen Uhr so abnormal und verwirrend wie das Leben ohne einen festen Zeitplan für einen Westeuropäer», betont Robert Levine. Burmesische Mönche beispielsweise haben ein todsicheres System, um rechtzeitig aufzustehen. Für sie ist Tagwacht, wenn es hell genug ist, dass sie die Adern auf

ihrer Haut erkennen. Vielleicht schwingt in der Ablehnung der Uhrzeit die Einsicht mit, dass angesichts der Ewigkeit jede Zeitrechnung wenig Bedeutung hat.

Im Märchen «Der Hirtenjunge» legen die Brüder Grimm offen, Welch unendliche Dimensionen sich hinter der Frage nach dem Wesen der Zeit verbergen.

So erzählt der Hirtenjunge: «In Hinterpommern liegt der Demandberg, der hat eine Stunde in die Höhe, eine Stunde in die Breite und eine Stunde in die Tiefe; dahin kommt alle hundert Jahr ein Vöglein und wetzt sein Schnäblein daran, und wenn der ganze Berg abgewetzt ist, dann ist erst eine Sekunde von der Ewigkeit vorbei.» Wir haben Ihnen einiges zugemutet, verehrte Leserin, geschätzter Leser. Die Sprünge waren bisweilen abrupt. Und falls Sie ob der Vielzahl der Eindrücke nicht mehr wissen, wo ihnen der Kopf steht, so entsinnen Sie sich doch der Volksweisheit: Gut Ding will Weile haben.



TEMPO MACHT GLÜCKLICH

MAL LANGSAM, MAL SCHNELL –
DIE KOMBINATION IST EINE KUNST.

AUTOR: ROBERT LEVINE*

Dem zivilisierten Geist ist es gelungen, die Zeit – jene obskurste und abstrakteste aller Ungreifbarkeiten – zur objektivsten Quantität überhaupt zu machen, nämlich zu Geld. Wir leben in einer Welt, in der Arbeiter pro Stunde, Rechtsanwälte pro Minute bezahlt und Werbezeiten nach Sekunden verkauft werden. Wenn wir nach der Ursache für das ausser Kontrolle geratene Lebenstempo suchen, wird oft anklagend auf Technologie und Grossindustrie gewiesen.

«Die Zeit regiert das Leben» lautet ein Kredo der Nationalen Gesellschaft der Uhrensammler in Amerika. Diese tyrannische Auffassung kann auch für das Zeitschlischee der Geschäftsleute rund um die Welt stehen. Was sollten wir sonst von einer

Kultur, in der Zeit mit Geld gleichgesetzt wird, erwarten? Erfolg und Produktivität sind unlösbar mit Stress, Herzinfarkten und Elend verbunden. Je mehr wir produzieren, desto schlechter wird unsere Lebensqualität. Dies ist ein vorherrschendes Klischee in der heutigen industrialisierten Welt. Ein hirnloses Klischee, wie es scheint.

Sagt dieses vereinfachte Bild der Uhr als ein feindseliger Diktator wirklich alles? Nach meinen Forschungsergebnissen nicht. In den vergangenen beiden Jahrzehnten reiste ich durch die Welt, um die Zeitauffassungen der Menschen zu studieren und zu beobachten, wie diese Sichtweisen ihre Lebensqualität beeinflussen. Vor allem stellte ich fest, dass die Beziehung zwischen Geschwindigkeit und Lebensqualität komplizierter ist, als wir zu denken geneigt sind. Es ist eigentlich eine Geschichte mit guter und schlechter Botschaft und vielen Variationen zum Thema. In einigen meiner neuesten Studien, die in den letzten paar Jahren durchgeführt wurden, waren meine Studenten und ich mit einem Projekt im grossen Massstab beschäftigt, um das Lebenstempo in Grossstädten rund um die Welt zu messen. Unsere Forschung wurde von zwei Fragen bestimmt: Erstens, welche Städte und Kulturen der Welt sind die schnellsten bzw. langsamsten? Und zweitens, was sagen diese Geschwindigkeiten über die Lebensqualität der Menschen aus?

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir eine Serie von Experimenten in Grossstädten von 31 Ländern durchgeführt. In der Schweiz zum Beispiel führten wir unsere

Experimente in Bern und Zürich aus. In jedem Land untersuchten wir drei Indikatoren des Lebenstemos: Erstens massen wir die durchschnittliche Schrittgeschwindigkeit zufällig ausgewählter Fussgänger über eine Entfernung von 60 Fuss (18 Meter). Zweitens massen wir das Arbeitstempo am Arbeitsplatz – wie schnell führte ein Postbeamter eine Standardfrage nach Briefmarken aus. Drittens, als eine Einschätzung des Interesses einer Stadt an der Uhrzeit, beobachteten wir die Genauigkeit von 15 zufällig ausgewählten Bankuhren in den wichtigsten Geschäftsvierteln. Alle Messungen wurden an klaren Sommertagen in diesen Geschäftsvierteln zu Hauptgeschäftszeiten durchgeführt. Mit anderen Worten, wir untersuchten den Lebensrhythmus an einem Arbeitstag. Um sicherzustellen, dass in jeder Stadt identische Methoden angewandt wurden, trafen wir eine Anzahl von Vorsichtsmassnahmen. Die drei Messergebnisse für jedes Land wurden statistisch zu einer Punktzahl des Lebenstemos kombiniert.

Westeuropa drückt aufs Gas

Wir fanden grosse Unterschiede im Lebenstempo rund um den Globus. Grossen Städte in Westeuropa und Japan erschienen in unseren Messungen als die schnellsten, während Länder, die sich gegenwärtig in einer wirtschaftlich schwierigen Lage befinden (wie Mexiko, Brasilien, Indonesien), zu den langsamsten gehörten. Selbst wenn wir Städte innerhalb der Vereinigten Staaten verglichen, stellten wir oft grosse Unter-

* Dies ist ein Auszug aus einem Essay, den der amerikanische Sozialpsychologe Robert Levine für GDI_Impuls 4/98 geschrieben hat, die Vierteljahresschrift für Wirtschaft und Gesellschaft des Gottlieb Duttweiler Instituts, 8803 Rüschlikon. Probenummern und weitere Infos erhalten Sie unter Telefon 01 724 61 11 oder E-Mail: viola.rettig@gdi.ch.



schiede fest. In meiner Heimatstadt Fresno, Kalifornien, zum Beispiel fanden wir heraus, dass die Menschen nur zwei Drittel der Fussgängergeschwindigkeit der Einwohner von Boston erreichten.

Welches ist das schnellste Land nach unseren Messungen? Die Schweiz. In den 31 Ländern, in denen wir Messungen vornahmen, hatten die Menschen von Bern und Zürich zusammen die dritt schnellste Schrittgeschwindigkeit, waren am zweit schnellsten in der Effizienz der Postbeamten und hatten (Gott sei Dank!) die genauesten Uhren. Die USA, repräsentiert durch ihren klassischen «Flitzer» New York City, war mit Platz 16 unerwartet langsam in ihrem durchschnittlichen Tempo. Eigentlich waren wir so überrascht von der relativen Langsamkeit des New Yorker Lebenstemos, dass wir zur Sicherheit einen zweiten Experimentator aussandten, um ein neues Datenset zu sammeln; dieses erwies sich als praktisch identisch mit dem ersten. Die New Yorker erhielten einen sechsten Platz in der Schrittgeschwindigkeit, aber waren an 23. Stelle bei den Postzeiten und an 20. Stelle bei der Genauigkeit der Uhren (siehe Tabelle rechts).

Die beachtlichste Entdeckung war jedoch ohne Frage, dass sich an den vorderen Plätzen der Rangliste die Länder Westeuropas befanden mit durchgehend hohem Tempo. Acht der neun getesteten westeuropäischen Länder (Schweiz, Irland, Deutschland, Italien, England, Schweden, Österreich und die Niederlande) waren schneller als alle anderen Länder ausser Japan. Der einzige «Schleicher» von Westeuropa war Frankreich, was Hongkong (selbst wohl kaum ein Niemand

in der Kategorie der Fleissigen) erlaubte, eine Stufe vor Frankreich zu rücken.

Sie könnten selbstverständlich in Frage stellen, ob die Experimente, die meine Studenten und ich durchführten, die besten Indikatoren des tatsächlichen Lebens- tempos einer Stadt sind. Aber lassen Sie uns einen Augenblick annehmen, dass unsere Ergebnisse einige Gültigkeit besitzen. Sollten wir dann daraus den Schluss ziehen, dass das rasche Lebenstempo in der Schweiz und im restlichen Westeuropa ein Grund zur Beunruhigung ist? Überhaupt nicht – oder wenigstens nur ungefähr. Der Lebensrhythmus,stellten wir fest, hat

eigentlich vitale Konsequenzen für die Lebensqualität. Er wirft seinen Schatten auf die Gesundheit der Individuen und auf das soziale Wohlbefinden der Gemeinschaften. Aber die wichtigste Entdeckung unserer Studien ist die, dass die Konsequenzen zweischneidig sind. Jedes gegebene Tempo bringt gemischten Segen.

Es meldet sich das Herz

Übereinstimmend mit verbreiteten Klischees stellten wir fest, dass ein schneller Lebensrhythmus für die Gesundheit tatsächlich riskant sein kann. An Orten, die sich in unseren Experimenten als die

DIE SCHWEIZ IST DAS SCHNELLSTE LAND DER WELT

Der Sozialpsychologe Robert Levine hat das Lebenstempo in 31 Ländern untersucht – hier die Rangliste.

Land	Gesamt-tempo	Geh-geschwindigkeit	Bedienungszeit bei der Post	Genauigkeit der Uhren
Schweiz	1	3	2	1
Irland	2	1	3	11
Deutschland	3	5	1	8
Japan	4	7	4	6
Italien	5	10	12	2
England	6	4	9	13
Schweden	7	13	5	7
Österreich	8	23	8	3
Niederlande	9	2	14	25
Hongkong	10	14	6	14
Frankreich	11	8	18	10
Polen	12	12	15	8
Costa Rica	13	16	10	15
Taiwan	14	18	7	21
Singapur	15	25	11	4
USA	16	6	23	20
Kanada	17	11	21	22
Südkorea	18	20	20	16
Ungarn	19	19	19	18
Tschechien	20	21	17	23
Griechenland	21	14	13	29
Kenia	22	9	30	24
China	23	24	25	12
Bulgarien	24	27	22	17
Rumänien	25	30	29	5
Jordanien	26	28	27	19
Syrien	27	29	28	27
El Salvador	28	22	16	31
Brasilien	29	31	24	28
Indonesien	30	26	26	30
Mexiko	31	17	31	26

Tabelle aus «Eine Landkarte der Zeit» von Robert Levine, Piper Verlag GmbH, München 1997

schnellsten erwiesen, waren auch höhere Todesraten durch Herzerkrankungen wahrscheinlicher. Wir fanden jedoch auch, dass ein rascher Lebensrhythmus nachhaltige Entschädigung bietet. Wenn wir die Studienergebnisse zur nationalen Zufriedenheit in diesen Ländern mit unseren eigenen



«MENSCHEN IN SCHNELLEREN ORTEN SIND ZUFRIEDENER.»

Ergebnissen verglichen, zeigte sich klar, dass Menschen in Städten mit raschem Lebenstempo eher behaupteten, sie seien mit ihrem Leben zufrieden.

Diese Ergebnisse veranschaulichen ein offensichtliches Paradox: Menschen in schnelleren Orten neigen eher zu koronaren Herzkrankheiten, aber sie sind auch zufriedener mit ihrem Leben. Wenn ein schneller Lebensrhythmus Stress erzeugt, der zum Rauchen und zu Herzinfarkten führt, sollte dieser Stress dann nicht auch zu einer unzufriedenen Existenz führen?

Die Wurzel dieser scheinbaren Inkonsistenz, glaube ich, sind die Wirtschaft und die kulturellen Werte, die damit zusammenhängen. Kulturen, die Produktivität und Geldverdienen betonen, erzeugen ein Gefühl von Zeitdruck und ein Wertesystem, das individualistisches Denken begünstigt; Zeitdruck und Individualismus wiederum führen zu einer produktiven Wirtschaft. Diese Kräfte – ökonomische Vitalität, Individualismus und Zeitdruck – haben sowohl positive als auch negative Konsequenzen. Einerseits erzeugen sie Stressfaktoren, die zu ungesunden Verhaltensweisen wie Rauuchen und zu koronaren Herzkrankheiten führen. Andererseits bieten sie materiellen Komfort und einen Standard, der die Lebensqualität erhöht.

Der wahre Schlüssel zu einem besseren Leben ist, glaube ich, nicht eine blosse Verlangsamung oder Beschleunigung der Lebensweise. Vielmehr geht es darum, ein Gleichgewicht zu erreichen zwischen Produktivität und Musse, um die Früchte der Arbeit zu geniessen. Und hier, glaube ich, hält Westeuropa einen glänzenden Leistungsrekord – verglichen zumindest mit meinem eigenen Land und den führenden Industrieländern Asiens.

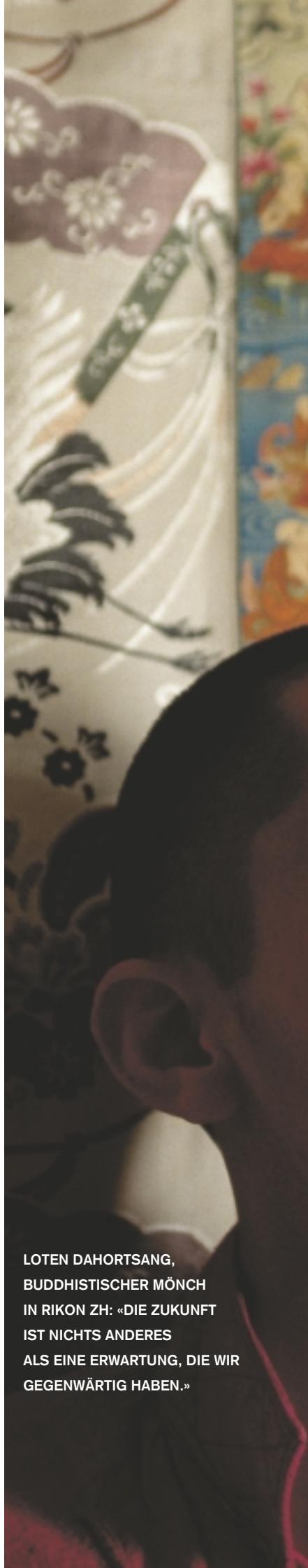
Der gesündeste Umgang mit der Zeit erfordert Ausgleich und Flexibilität. Viele Situationen werden am besten durch ein Lebenstempo bewältigt – Geschwindigkeit, Achten auf

die Uhrzeit, Zukunftsorientierung, die Fähigkeit, Zeit als Geld zu werten. Für andere Bereiche des Lebens – Rast, Musse, das Ausbrüten von Ideen, soziale Beziehungen – ist es besser, eine entspanntere Haltung zur Zeit zu haben. Die Person und Kultur, die beide Modi in ihrem zeitlichen Repertoire zu kombinieren versteht – oder noch besser, die auf eine Vielzahl von Modi zurückgreifen kann – wird mit allen Situationen eher zureckkommen. Sich schnell zu bewegen, wenn es die Situation erfordert, und loszulassen, wenn der Druck aufhört, sowie die vielen Schattierungen der Zeit zu verstehen, könnten die Antwort auf die Frage sein: «Welches Lebenstempo ist das beste?»

Wie kann man produktiv genug sein, um ein angenehmes Leben zu führen, den Zeitdruck, auf dem die Errungenschaften beruhen, zu minimieren, aber auch Zeit zu finden, soziale Beziehungen und eine zivilisierte Gesellschaft zu pflegen? Dies ist eine der Künste des modernen Lebens.

BULLETIN | ONLINE

WEITERE INFOS UND LINKS ZUM
THEMA «ZEIT» FINDEN SIE UNTER:
WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN



LOTEN DAHORTSANG,
BUDDHISTISCHER MÖNCH
IN RIKON ZH: «DIE ZUKUNFT
IST NICHTS ANDERES
ALS EINE ERWARTUNG, DIE WIR
GEGENWÄRTIG HABEN.»



JETZT

IM BUDDHISMUS
ZÄHLT VOR
ALLEM EINS:
DIE GEGENWART.

INTERVIEW: CHRISTIAN PFISTER,
REDAKTION BULLETIN

CHRISTIAN PFISTER Herr Dahortsang, laut meiner Zeitrechnung ist heute der 10. Juli im Jahr 1999. In welchem Jahr findet unser Gespräch für Sie statt?

LOTEN DAHORTSANG Laut tibetanischer Zeitrechnung befinde ich mich im Jahr 2126 – dem Jahr des Erdhasen. Wir begannen, die Jahre zu zählen, als der erste tibetanische König sein Amt antrat. Zudem ist für mich nicht der 10. Juli, sondern der 27. Tag im fünften Monat. Zwar hat auch bei uns das Jahr 12 Monate. Doch jeder Monat dauert 30 Tage, denn wir richten uns nach dem Mondkalender. Mitte Februar feierten wir Neujahr.

C.P. Was ist für Sie Zeit?

L.D. Im Buddhismus unterscheiden wir die fünf Grundelemente Feuer, Wasser, Luft, Erde und Raum. Überall im Kosmos entfalten sich diese Elemente. Die ersten vier sind leicht zu erklären. Nehmen wir zum Beispiel die Luft: Indem ich atme,





kann ich überhaupt denken. Anders ist es mit dem Raum. Er ist das wichtigste der fünf Elemente; es ist abstrakter als die anderen – für den Zeitbegriff aber entscheidend. Der Raum ist eine Mutter, eine Schöpferin, eine Quelle, von der aus sich alle anderen Elemente entfalten. Erst er ermöglicht die Existenz. Zeit und Raum sind untrennbar. Im Buddhismus haben wir immer ein weibliches und ein männliches Prinzip, die sich vereinigen. Das männliche, aktive, entspricht der Zeit, das weibliche dem Raum. Zeit ist deshalb die aktive Form von Raum.

C.P. Mit dieser Erklärung könnte ein Töss-taler Bauer in Ihrer Nachbarschaft aber nicht viel anfangen. Wie würden Sie denn ihm die Zeit erklären?

L.D. Das ist eine knifflige Frage (lacht herhaft). Zeit ist abstrakt. Und dies einer Person zu erklären, die sich wenig damit auseinandersetzt, ist schwierig. Zumal sich das Wesen der Zeit in seinem umfassenden Sinn nur erahnen lässt. Denken hilft da nicht viel weiter. Zeit ermöglicht, das Zusammenleben zu organisieren. Im Buddhismus, für den meditativen Menschen, führt das Wesen der Zeit aber noch zu anderen Bewusstseinsebenen. Ziel ist die höchste Form der Selbsterkenntnis.

C.P. Welches sind die wichtigsten Zeitelemente im Buddhismus?

L.D. Die wichtigsten Zeiteinheiten sind Tag und Nacht. Der Tag ist das männliche Prinzip, die Nacht das weibliche. Der Nacht weisen wir Erkenntnis und Weisheit

Der 30-jährige Loten Dahortsang lebt sei 1982 in der Mönchsgemeinschaft des klösterlichen Tibet-Instituts in Rikon. Das Kloster im zürcherischen Tösstal ist «das einzige wirklich buddhistische Kloster ausserhalb Asiens». Der Dalai Lama hat es vor dreissig Jahren gegründet.

zu, dem Tag die Aktivität. Wichtige Meditationen, die mit dem Weiblichen zu tun haben, werden deshalb nachts durchgeführt – und umgekehrt. Zudem ist der vierte Monat heilig. In dieser Jahreszeit durchlebte Buddha seine entscheidenden Entwicklungen. Und nicht zufällig ist die wichtigste Gottheit im tibetanischen Denken die Gottheit Kalachakra: Kala steht für Zeit, Chakra für Rat – zusammen also der Rat der Zeit. Das zeigt, wie bedeutungsvoll für uns die Erkenntnis der Zeit ist.

C.P. Der Kapitalismus diktiert unbarmherzig: Zeit ist Geld. Was halten Sie davon?

L.D. Die Aussage steht für die lineare Zeit, die relative Wirklichkeitsebene, wie wir Buddhisten das nennen. Man kann der Aussage durchaus Positives abgewinnen. «Zeit ist Geld» kann nämlich auch heißen: Der Mensch weiss die Zeit zu schätzen. Dabei sind aber die Fragen entscheidend: Helfe ich den Menschen mit meinem Tun, versuche ich, mich geistig weiterzuentwickeln? Wichtig ist das Nachdenken darüber, ob wir unsere Zeit richtig nutzen. Denn nur Geld zu verdienen kann ja nicht der Sinn des Lebens sein.

C.P. Was bedeuten Ihnen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft?

L.D. Sie führen mich zu einem zentralen Thema. Menschen, die ins Kloster zum Meditieren kommen, machen immer den gleichen Fehler. Sie haben Erwartungen, möchten etwas erreichen. Meditation ist aber eine Sache der Entspannung. Sie gelingt nicht, wenn wir etwas erreichen wollen. Meditation ermöglicht das Erleben von absoluter Wunschlosigkeit. Der gravierende Fehler des westlichen Menschen ist:

Wo auch immer er hinschaut – er möchte etwas erreichen. Er steht unter permanentem Leistungsdruck. Und das hat viel mit dem Zeitempfinden zu tun. Ständig geistert in der westlichen Welt die Zukunft herum. Dabei existiert die Zukunft gar nicht.

C.P. Wie bitte?

L.D. Die Zukunft ist nichts anderes als eine Erwartung, die wir gegenwärtig haben. Ähnliches gilt für die Vergangenheit; sie ist eine gegenwärtige Erinnerung. Alles, was geschieht, findet in der Gegenwart statt, hier und jetzt. Um das zu erkennen, hilft in der Meditation das völlige Erleben des Atems: Was wir einatmen ist die Zukunft, was wir ausatmen die Vergangenheit. Dieses Gewahrsein des Atmens ist die Gegenwart. Und da wollen wir als Buddhisten hin. Denn in der wahren Lebensgestaltung existiert nur das Jetzt. Wir sprechen jetzt, die Pflanze wächst jetzt, der Wind bläst jetzt. Vergangenheit und Zukunft existieren nur in unserer Vorstellung, nur die Gegenwart ist real. In dieser Erkenntnis liegt das Geheimnis, wie wir dem Zeitzwang entkommen.

C.P. Gibts noch mehr Unterschiede zum westlichen Zeitempfinden?

L.D. Im westlichen Denken ist die Zeit linear; die Existenz führt von der Schöpfung zum Untergang. Der Buddhismus denkt in Zyklen. Zeit ist kein Fluss, der von einem Punkt zum andern führt. Zeit ist für uns ein unendlich weiter, tiefer Ozean. Wir haben viel mehr Zeit, weil wir Zeit nicht linear betrachten. Da wir an die Wiedergeburt glauben, sprechen wir auch vom ersten, zweiten oder dritten Leben. Das schenkt Gelassenheit. Im westlichen «Zeit- und



Uhrendenken» kommt immer nach der Eins die Zwei und dann die Drei und so weiter. Im Westen empfinden Sie sich als Punkt auf dem Zifferblatt einer Uhr; die Zeiger streichen an Ihnen vorbei; Sie wissen nie, wo die Zeiger stehen. Die Menschen im Osten hingegen sitzen auf dem Zeiger. Für sie ist immer jetzt, jetzt, jetzt. Nicht immer der Zukunft anzuhängen, daran erinnert die orientalische Weisheit: Der Weg ist das Ziel.

C.P. In der Bibel steht: «Ein Tag vor Gott ist wie tausend Jahre, und tausend Jahre sind wie ein Tag.» Können Sie dieses Rätsel lösen?

L.D. Für mich zeigt das Zitat den Unterschied zwischen erlebter Zeit und chronologischer Zeit. Zwei Stunden erscheinen einem bisweilen wie zehn Minuten, wenn man in etwas vertieft ist. In Momenten der Langeweile ist es dann umgekehrt. Wenn Sie zum Beispiel in die Lektüre versunken sind, dann erleben sie die Zeit nicht mehr. Sie erleben fast eine Zeitlosigkeit, die viel mit dem Meditationserlebnis gemeinsam hat. Jeder Mensch kennt das. Die erlebte Zeit verschiebt unsere Auffassung von Zukunft, Vergangenheit und Gegenwart.

C.P. Wäre das ideale Zeitempfinden nicht eine Mischung aus westlicher Zukunftsorientiertheit und östlichem Gegenwartsbezug?

L.D. Ich finde es inspirierend, über andere Zeitmessungen und Zeitempfindungen nachzudenken. Das gibt spannende Impulse und erweitert den eigenen Horizont, um die gewöhnliche Wirklichkeit zu überwinden. Ich möchte die Kulturen jedoch nicht gegeneinander ausspielen. Im Buddhismus gibt es keine einzige gültige Wahrheit. Dennoch glaube ich, dass das buddhistische Gewahrsein der Gegenwart für alles, was Menschen tun, bereichernd ist. Der Geist muss da sein, wo der Körper ist. Wenn ich Holz säge und nicht bei der Sache bin, kann ich mir die Hand abschneiden.

C.P. Die Betonung der Zukunft hat jedoch den Vorteil, dass sich unsreiner über die

Konsequenzen einer Handlung Rechenschaft ablegen muss.

L.D. Die ist im Buddhismus nicht anders. Das hat mit dem karmischen Gesetz zu tun, dem Prinzip von Ursache und Wirkung. Welche Tat führt zu welcher Wirkung? Die Frage ist in der buddhistischen Auffassung des Karma zentral; sie bedingt ein ganzheitliches Denken. Wenn ich etwas wegwerfe, so wirkt das auf andere. Wenn ich etwas sage, ebenso.

C.P. Viele beklagen hierzulande das horrende Lebenstempo. Was würden Sie ihnen empfehlen?

L.D. Da gibts zum einen einen banalen Vorschlag: Setzen Sie immer Prioritäten. Dabei ist eine Frage entscheidend: «Was ist für mich wichtig?» Was weniger zählt – auf das sollte verzichtet werden. Das ist die praktische Seite. Eine andere Annäherung ist das Empfinden von Stress. Es gibt Menschen, die machen sehr viel und empfinden keinen Stress. Andere wiederum tun wenig und sind gestresst. Stress ist eine Einstellungssache, eine psychische Konstellation. In der hiesigen Leistungsgesellschaft gilt: Je mehr Leistung jemand bringt, desto grösser sein Wert. Davon müssen wir abkommen. Es ist besser, weniger zu machen – das dafür ausgezeichnet. So kommt es zu weniger Zeitnot und Stress.

C.P. Der Buddhismus geniesst im Westen grossen Zuspruch. Hat das auch mit dem Lebenstempo zu tun, das den Menschen zu schaffen macht?

L.D. Da besteht sicherlich ein Zusammenhang. Viele Menschen finden keine Zeit, sich zu entspannen – weder körperlich noch geistig. Dann geraten sie in einen Strudel. Der Buddhismus bietet die Möglichkeit, neue Ideen ins Leben zu integrieren – und zwar ohne im strengen Sinne religiös zu sein oder das

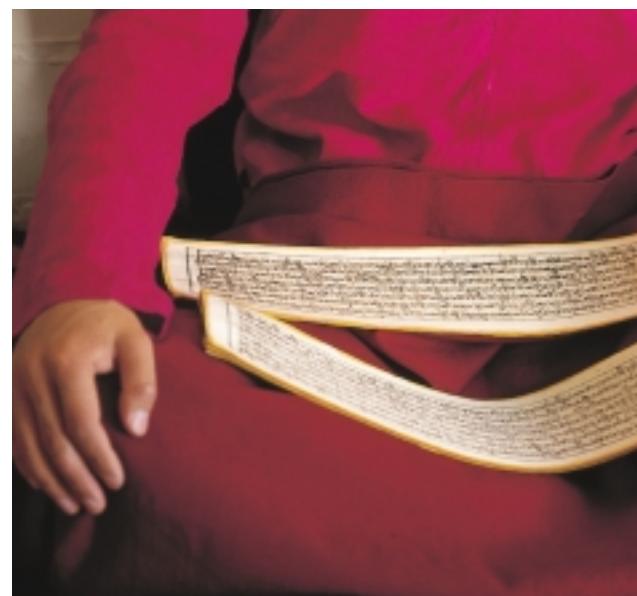
Leben eines Aussteigers führen zu müssen. Buddhismus ist keine Religion, sondern eine Methode, um geistige und psychische Fragen zu lösen. Er lehrt die Menschen, auf ihr Herz zu hören, auf die eigene Körpersprache zu reagieren. Darum ist Achtsamkeit für uns so zentral.

C.P. Wie meinen Sie das?

L.D. Achtsamkeit ist der erste Schritt, sich kennenzulernen, im Hier und Jetzt zu leben. Wenn ich mit achtsamem Schritt durch einen Wald gehe, so ist das ganz anders, als einfach durch den Wald zu marschieren. Es gibt auch hundert Arten, Wasser zu trinken. Sie können es hastig runterschlucken oder so bewusst, dass sie den Geschmack des Wassers spüren. Achtsamkeit öffnet das Tor zur Meditation.

C.P. Ist das Nirvana das Ende der Zeit?

L.D. Im konventionellen, chronischen Zeitrhythmus können wir das so sagen. Ist das Nirvana aber erreicht, so befindet sich der Mensch auf einer völlig anderen Wirklichkeitsebene. Darum ist im Nirvana weder Zeit noch keine Zeit. Nirvana ist der Zustand höchster Erkenntnis. Es übersteigt unser Denken und findet jenseits der Sprache statt.



EIN WEISER SAGTE: «DIE ZEIT IST EINE GROSSE LEHRERIN. SCHADE NUR, DASS SIE IHRE SCHÜLER UMBRINGT.»
FÜNF PORTRÄTS ZEIGEN, DASS MAN SIE TROTZDEM LIEBEN KANN.

«Ich stelle die Turmuhr jeweils zwei Minuten vor, damit ich zu Verabredungen nie zu spät komme.» Markus Martis Gesicht strahlt, denn er bestimmt über die Zeit – jedenfalls über diejenige in der Berner Altstadt.

Der Geschäftsmann in Anzug und Krawatte stellt seine Aktentasche ab, zieht einen Schlüsselbund aus dem sommerlichen Jackett und schliesst die Holztür auf. Die Luft im dicken Gemäuer ist klamm und riecht unmissverständlich nach Vergangenheit. Raschen Schrittes steigt er

GUTE ZEITEN, SCHLECHTE ZEITEN



VON BETTINA JUNKER
UND MEILI DSCHEN,
REDAKTION BULLETIN



die ausgetretenen Sandsteinstufen der 500-jährigen Turmtreppe hoch. Nach einigen Umdrehungen des Treppenlaufs eine zweite Türe. Markus Marti zieht den Kopf ein und tritt durch den niedrigen Türrahmen. Hier ist sein Reich. Als Wächter über den Berner Zytgloggeturm liegt es in seiner Hand, dass das Uhrwerk stets richtig tickt.

Unter dem lauten Ticktack erteilt Marti eine kurze Lektion in Geschichte der Chronometrie: «Die Erfindung der Hemmung wars. Ohne dieses technische Grundprinzip war ein gleichmässig ablaufendes

Räderwerk nicht möglich.» Vor 700 Jahren läutete es die Geburtsstunde der mechanischen Uhr ein. Mit seinem ersten Automaten konnte der Mensch nun die Zeit messen und verkünden, seinen Tag in exakte Zeitpunkte und -räume einteilen. Und ihm war geholfen. Scheinbar wenigstens. Denn mit der Einführung der Uhr hielt die Pünktlichkeit Einzug, tragende Säule einer wohlgeordneten Gesellschaft, Schrittmacher eines arbeitsamen Lebens, Taktgeber für einen durchorganisierten Alltag.

Für eine mittelalterliche Stadt, die etwas auf sich hielt, gehörte eine schöne Uhr mit wohlklingender Glocke bald zum guten Ton. Der Stadt Bern ging es da nicht anders. Sie legte sich Ende des 14. Jahrhunderts bereits die erste Turmuhr zu. Doch das reparaturbedürftige Werk musste nach kurzem gleich zweimal ersetzt werden. Eines Tages anno Domini 1527 klopfte der Schlosser Kasper Brunner im Rat an die Tür, rollte seinen

Plan für ein Monumentaluhrrwerk unter den Nasen der Ratsmitglieder aus und erhielt auch gleich den Auftrag. Die 1000 Gulden für die dreijährige Qualitätsarbeit waren gut angelegt. Das schmiedeiserne Uhrwerk, das aus fünf Einzelwerken in einer spätgotischen Strebekonstruktion besteht, gehört zu den grössten der Welt und ist heute noch so verlässlich wie dazumal.

Die Uhr braucht ihn – und umgekehrt

Seit über 20 Jahren gehört der Gang in den Turm zum täglichen Brot des 55-jährigen Marti. «Meist schaue ich hier auf dem Nachhauseweg nach dem Rechten.» Seit der gelernte Elektroingenieur und heutige Marketingleiter einer Mobilkommunikationsfirma nach Bern gezogen ist, hats ihm die Geschichte der Altstadt angetan. Als dann die Stelle des Zytgloggerichters ausgeschrieben war, wusste er, was geschlagen hat. Er bewarb sich, erhielt den Nebenjob. «Sehen Sie wie praktisch», er zeigt durch die schmale Scharte in der Turmmauer, die unmittelbar hinter dem Zifferblatt liegt, «dort drüben wohne ich.» Dass er die Turmuhr jeweils zwei Minuten vorstellt, um nie zu spät zu kommen, wenn er sich mit einem Blick durchs Küchenfenster nach ihr richtet, war ein Scherz. Im Gegenteil: «Ich achte darauf, dass die Uhr immer etwa eine Minute nachgeht. So kommt jeder Tourist, der zur vollen Stunde das Figurenspiel an der Turmfassade von Anfang bis Ende sehen will, auf seine Kosten, auch wenn er zu spät kommt.»

Markus Marti steht vor dem meterhohen Räderwerk, das manche Filmkulisse glatt in den Schatten stellt. Er versorgt seine Aktentasche an ihren Platz, hängt sein Jackett ordentlich auf. Die Arbeit kann beginnen. Sie dauert eine Viertelstunde und muss jeden Tag aufs Neue verrichtet werden. Da ist die Uhr unerbitt-

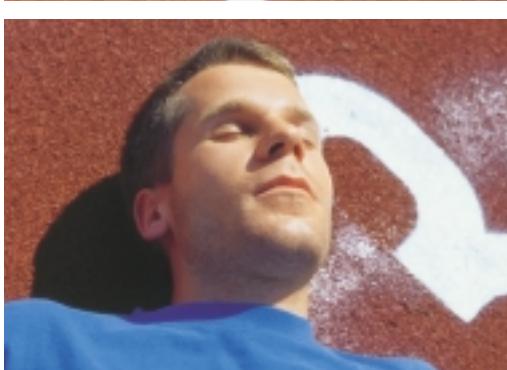
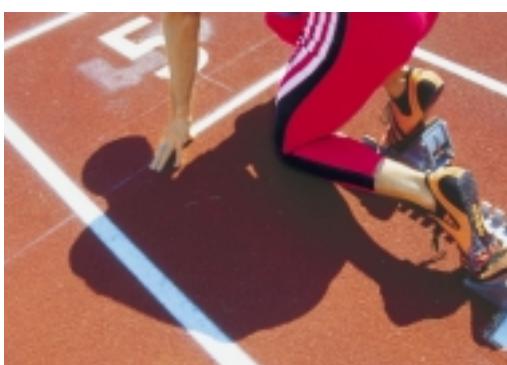
lich: Nach 29 Stunden steht sie still. «Das Prinzip ist dasjenige eines jeden Guggerziitti», erklärt er. «Ich muss jetzt die Gewichte von 400 Kilogramm mit der Seilwinde in den Seilschacht ziehen.» Markus Marti spuckt in die Hände – zumindest symbolisch – greift nach dem Kurbelgriff und kurbelt, was das Zeug hält. Damit er das Werk, das während des Aufziehens ja stillstehen würde, nachher nicht neu richten muss, hängt er für den Vorgang das Ersatzgewicht ein – alles Handgriffe, die er im Schlaf kennt. Um die Uhr zu stellen, muss er das Pendel anhalten, sodann das Gestell erklimmen und die Pendelbewegung von Hand beschleunigen. Eine beschwerliche Arbeit. Nur langsam kann so Minute um Minute aufgeholt werden. «Das tägliche Aufziehen habe ich heute grössenteils an meine Kinder delegiert», erzählt er zufrieden. Dennoch werfe er jeden Tag auf dem Heimweg schnell einen Blick auf die Uhr, um sicherzugehen, dass Tochter Martina alles im Griff habe.

Das mit dem Delegieren hat aber so seine Tücken. Wie an jenem Samstag, als die Kinder in der Pfadi waren und sich Markus Marti extra mit grossen Lettern und dem Lippenstift seiner Frau «Zytglogge» auf den Badezimmerspiegel schrieb, damit er das Aufziehen nicht vergesse. Es ist wohl dem Zufall zuzuschreiben, dass ausgerechnet an jenem Tag Frau Marti eine Putzhilfe bestellt hatte, die den verschmutzten Spiegel reinigte. Der gewissenhafte Uhrrichter fuhr dann nach einer unruhigen Nacht in aller Herrgottsfrühe plötzlich auf, war hellwach und wusste sofort: «Ach, du liebe Zeit, ich hab die Uhr vergessen!» Noch in der Dämmerung elte er über die Strasse und brachte in Ordnung, was er angerichtet hatte.

In 20 Jahren blieb die Uhr nur zweimal stehen. Auf Markus Marti ist eben Verlass. Nach getaner Arbeit steigt er die Turmtreppe hinab, dreht den Schlüssel im Schloss. Bis morgen zur gleichen Zeit.

BETTINA JUNKER

MARKUS MARTI SEI DANK, DASS GANZ BERN RICHTIG TICKT. DENN ER IST VERANTWORTLICH FÜR DAS UHRWERK IM ZYTGLOGGETURM.



**FÜR IVAN BITZI SIND
13,7 SEKUNDEN DAS MASS
ALLER DINGE – ZUMINDEST
IM HÜRDENLAUF.**

«Auf die Plätze!» Den Blick auf den Boden gerichtet, schlendert er zum Start, die Hände in die Hüften gestemmt. Kurzes Lockern von Beinen und Schultern. Nun bückt er sich und stützt sich auf die Hände, setzt bedächtig Daumen und Zeigfinger an die Startlinie und die Füsse in die Tritte des Startblocks. Dann senkt er den Kopf. Der Körper ist bewegungslos. Der Geist sammelt sich. Absolute Ruhe.

«Fertig?» Startposition. Der Pfeilbogen wird gespannt.

Fitness. Deshalb auch die kurzen Trainingsläufe. Eine Zeit wird nicht genommen. «Beim Training zählt für mich vor allem sein Gefühl», sagt Trainer Daniel Schmidt. «Der beste Lauf ist, wenn er nachher sagt: «Die Hürden waren gar nicht da, ich bin einfach gelaufen.»»

Beim Hürdenlauf braucht es nur Nuancen, um die Selbstverständlichkeit der Bewegung zu stören. Wenige Zentimeter zu früh oder zu spät abgesprungen – und der Lauf ist im Eimer. Ein kurzes Verhalten vor

«Los!» Die Spannung explodiert. Die Schritte trommeln im harten Staccato auf den Hallenboden, der Körper jagt in einer flachen Flugbahn über die Hürden, so schnell, dass das Auge der Bewegung kaum folgen kann.

Doch der Geschwindigkeitsspuk ist schnell zu Ende. Ivan Bitzi nimmt Tempo weg, läuft aus, kommt dann heftig atmend zurück. Lauf Nummer drei seines heutigen Trainings ist soeben zu Ende gegangen.

Eine Zehntelsekunde ist alles

In der Sporthalle in der Luzerner Allmend absolviert der 24-jährige Tiefbauzeichner fast jeden Nachmittag sein Training: fünf Trainingsläufe und spezifisches Krafttraining. Der Einsatz hat ein konkretes Ziel: Die Selektion für die Leichtathletik-WM in Sevilla im August. Über 110 Meter Hürden gehört Bitzi zu den aussichtsreichen Läufern der Schweiz. Für die Qualifikation muss er 13,7 Sekunden erreichen. Seine beste Leistung heuer war 13,8.

Eine Zehntelsekunde sollte er schneller sein. Dafür trainiert er monatelang. Jetzt, da er in der letzten Vorbereitungsphase ist, braucht er Wettkampfgefühl, Perfektion der Details, mentale

oder nach der Hürde, und die Kraft ist blockiert. «Hürdenlauf ist technisch sehr anspruchsvoll, deshalb gefällt mir diese Disziplin», sagt Ivan Bitzi. «Geradeaus laufen kann schliesslich jeder.»

Eine Zehntelsekunde. Ein Augenzwinkern. Auf eine Strecke von 110 Metern gerechnet ist das bei der Geschwindigkeit eines Spitzenläufers rund ein Meter Distanz. «Warum die Zeit reicht oder warum sie nicht reicht, ist schwierig zu erklären», sagt Trainer Daniel Schmidt. «Tausend Faktoren können eine Rolle spielen. Die Tagesform. Oder die mentale Verfassung. Ein Läufer kann einen Superlauf hinlegen, und die Zeit war schlecht. Oder einen miesen Lauf, und die Zeit war genügend. Aber eine Erklärung dafür hat man nicht.»

«13,7 Sekunden», meint Ivan Bitzi nachdenklich, «was ist das schon im Vergleich zu den Zeiten der Weltklasseläufer.» Die Spitze kämpft in der Gegend von 13,12 um Sekundenbruchteile. Die Unterschiede sind winzig. Ungeschlagen blieb seit 1993 Colin Jacksons Weltrekord von 12,91 Sekunden. Egal, ob Bitzi dieses Jahr nach Sevilla an die WM reisen wird, sein Fernziel bleibt die Teilnahme an den Olympischen Spielen in Sydney.

In der Halle bereitet sich Bitzi auf Lauf Nummer vier vor. Fünf Läufe pro Training genügen. Qualität zählt, nicht Quantität. Die Pausen nutzt er, um mit dem Trainer den letzten Lauf zu besprechen: «Die zweite Hürde war die schlechteste. Die erste hast du aggressiv genommen, bist gut in die Hürde hinein- und von ihr weggekommen.» Danach folgen ein paar Minuten konzentriertes Schweigen.

Unmittelbar vor dem neuen Start heisst es, den Geist zu leeren. Nichts denken. Der Körper ist locker, aber bereit, die Sinne geschärft. Vor den Augen die rote Tartanbahn und darauf in einer Linie die schwarzwäiss gestreiften Hürden. Die Geräusche verstummen. Das Ohr horcht. Es wartet einzig auf das Signal: «Auf die Plätze!»

MEILI DSCHEN



DIE SOZIOLOGIN HELGA NOWOTNY NIMMTS MIT DER ZEIT SEHR GENAU – WISSENSCHAFTLICH GENAU.

«Du hast keine Zeit. Nutze sie!» Für viele moderne Menschen ist dies das Lebensmotto – für einige davon der Grund fürs Aussteigen. Wir sausen und stressen, eilen und pressen, hetzen und wetzen immer irgendwohin. Auf dass wir nichts verpassen. Warum eigentlich?

Niemand geeigneter als eine Zeitforscherin, diese Frage zu beantworten. Helga Nowotny heisst die Ausgewählte. Sie ist Professorin für Wissenschaftsphilosophie und -forschung an der ETH Zürich und hat sich vor Jahren schon dessen angenom-

men, was allen auf den Nägeln brennt: der Zeit. Doch die Sache hat einen Haken und ist vor allem eine Frage der Zeit. Die Vielbeschäftigte hat nämlich selber kaum eine Minute zur freien Verfügung. Neben ihrer Lehrtätigkeit an der Hochschule organisiert sie Tagungen, nimmt an Konferenzen teil, hält Vorträge, verfasst Publikationen. Professorinnenalltag – bis zu zwölf Stunden der Tag. Oft sieben davon die Woche.

Doch als wärs ein Wunder und mit viel Glück sitzt Helga Nowotny nun am Besprechungstisch ihres Büros in der alten

Semper-Sternwarte am Zürichberg. Zur Verfügung steht eine halbe Stunde. 30 Minuten für ein Gespräch. Über Menschen, über die Zeit und das Verhältnis zwischen den beiden.

«Damit wir uns treffen konnten, haben wir unsere Agenden konsultiert», beginnt sie mit der Erklärung ihres Forschungsgebiets. «Wir haben uns auf heute und jetzt geeinigt, den Termin notiert. Zusätzlich musste ich eine andere Abmachung verschieben. So haben wir unsere Zeit gegliedert». Das Telefon klingelt. Unbeirrt fährt sie fort: «Und



das ist es, was ich mache: All jene sozialen Handlungen untersuchen, mit denen die Menschen ihre Zeit strukturieren.» Soviel zur sozialen Zeitforschung.

Noch 25 Minuten. Der Schreibtisch im Hintergrund biegt sich unter Bergen von Büchern und Schriften. Alles soll für eine halbe Stunde liegen bleiben. Das Telefon soll klingeln. An der Wand ein paar Bilder, Postkarten, persönliche Schnipsel. Helga Nowotny dreht sich um, ihr Blick fällt auf ein Foto der beiden Enkelkinder. «Sie sind sicher schon wieder ein Stück grösser geworden, seit ich sie das letzte Mal gesehen habe.» Sie wendet sich wieder dem Gespräch zu: «Meine Güte, wie die Zeit vergeht!» Die Zeit macht eben auch vor ihrer Erforscherin keinen Halt. Im Hintergrund klingelt noch immer das Telefon, bis es endlich von der Vorzimmerdame erlöst wird.

«Wir brauchen eine neue Zeitkultur»

Noch 20 Minuten. Ein für die Zeitforschung besonders interessanter Strukturierungsvorgang sei der Wechsel des Menschen zwischen Arbeits- und Freizeit, fährt sie fort. Im Moment fänden da nämlich markante Verschiebungen statt. «Wir steuern ungebremst auf eine 24-Stunden-Ökonomie hin.» Die Entwicklung ist offensichtlich: Einerseits wollen teure Maschinen rund um die Uhr bedient sein, andererseits hat die Informationstechnologie das 24-Stunden-Shopping möglich gemacht. «Beide Tendenzen», so die Forscherin, «nehmen keine Rücksicht auf die anderen zeitlichen Bedürfnisse des Menschen. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit werden zunehmend verwischt.»

Halbzeit. «Dazu kommt das Gebot der totalen Verfügbarkeit», erzählt Nowotny weiter. Die Leute liessen sich von ihren Handys, die immer und überall läuten, getrost knechten. Dennoch: Als neue Geissel der Menschheit will sie das Natel nicht sehen. «Es ist ja nicht das Telefon oder der Telefonbeantworter, der uns Fesseln anlegt. Letzten Endes ist es unsere freie Entscheidung, die Geräte zu bedienen oder nicht.»

Es geschieht auch aus freien Stücken, wenn der Mensch immer intensiver leben und das Päckchen eines 24-Stunden-Tages immer dichter füllen und enger schnüren will. «Lebensintensität heisst in unserer Kultur: Möglichst viel machen. Das Gefühl des Mangels an Zeit kommt erst hinterher – dafür garantiert.

Es bleiben noch zehn Minuten. «Meiner Ansicht nach», so Nowotny, «haben wir einfach noch keinen lockeren Umgang mit Geräten wie Natel oder E-Mail gefunden. Wir müssen uns eine neue Zeitkultur aneignen und unsere körperlichen und psychischen Bedürfnisse ins Zeitmanagement einbauen.» Ansonsten blühe uns die schiere Erschöpfung. Denn eins ist sicher: Das Rad der Geschichte lässt sich nicht zurückdrehen. Vor allem die Flexibilisierung des Arbeitslebens treibe die Selbstausbeutung der Menschen voran. Weil sie im Wirtschaftsleben bestehen wollten, täten sie immer häufiger auch Dinge, die für sie ungesund seien.

Noch fünf Minuten. «Auch für mich selber ist Zeit ein kostbares Gut. Und auch ich muss dafür kämpfen, am Wochenende wenigstens einen freien Tag zu haben», sagt sie. Das höchste der Gefühle sei eben, unstrukturierte Zeit für sich zu schaffen und sich einen solchen Arbeitstag ohne Termine dann so einteilen zu können, wie man es möchte. Und dabei geht es wohl allen gleich.

Das Gespräch ist zu Ende. Helga Nowotny steht auf, schüttelt Hände. Doch bevor sie zur nächsten Verpflichtung eilt, muss sie unbedingt noch gefragt werden, was alle Zeitforscher gefragt werden müssen, nämlich: Was fällt ihnen spontan ein, wenn sie das Wort «Zeit» hören? Sie lächelt und behilft sich mit einem Zitat des Soziologen Norbert Elias: «Mit der Uhr ist es wie mit der Maske bei einem Ritual: Alle wissen, dass dahinter ein Mensch steckt – und dennoch stehen wir im Bann der Maske.»

BETTINA JUNKER

CHARLES MÉLA HAT EINE SCHWÄCHE FÜR DAS VERGANGENE: SEIN HERZ SCHLÄGT NÄMLICH FÜR DAS MITTELALTER.





Es war vor 40 Jahren. Mit dem Aufklappen des Buchdeckels öffnete er sich eine Welt – diejenige der edlen Ritter und holden Burgfräuleins nämlich, der feuerspeienden Drachen, hinterhältigen Zwerge und der wundersamen Begebenheiten. Parzifal, Tristan und Isolde, Yvain – was die meisten als nette Geschichtchen fürs Kinderzimmer abtun, war für Charles Méla das Grösste. Damals war ihm auf der Stelle klar: Um keinen Preis würde er diese Welt wieder verlassen. Ihr Herold wollte er werden.

Heute ist Charles Méla ordentlicher Professor für französische Literatur des Mittelalters an der Universität Genf. Aus

seiner jugendlichen Leidenschaft wurde also etwas Rechtes. Und dennoch juckts und zwackts den Beobachter, und er kann nicht umhin, sich zu fragen: Warum um alles in der Welt stellt ein Mensch sein gesamtes berufliches Dasein in den Dienst der Vergangenheit? Macht das Sinn? Das Vergangene ist doch bis in alle Ewigkeiten passé. Wieviel lebendiger und wichtiger kommt da im Vergleich die Gegenwart daher, die vor allem eins ist: nämlich jetzt.

Die Geschichte vom Gral ist ein Thriller

«Ach was», Charles Méla winkt ab. Er sitzt, einem König gleich, auf seinem Stuhl in einem der Hörsäle. Seine Handbewegung

erlaubt keinen Widerspruch. Er rückt kampflustig auf die vorderste Kante der Sitzfläche, lehnt sich weit über den Tisch und setzt mit grandioser Geste zu seinem Plädoyer an: «Das Mittelalter – verstaubt? Nicht die Spur!» Seine Stimme, die Gebärden, die Haltung sind die eines Leidenschaftlichen. Was für ein Enthusiasmus! Und welch Kontrast zu den müden Räumen des heruntergekommenen Ungebäudes! «Nehmen Sie all die Geschichten, Erzählungen, Legenden und Mythen aus dem 12. oder 13. Jahrhundert – sie sind heute so lebendig wie anno dazumal. Lesen Sie die Gralsdichtung – und Ihnen wird eine geballte Ladung Emotionen entgegenschleudern, Hochspannung wird Sie an den Stuhl fesseln und wahrscheinlich nie mehr loslassen.» Charles Mélas stattlich-professorale Erscheinung kommt beim Dozieren noch besser zur Geltung. «Indem ich die Texte lese und immer wieder lese, hauche ich ihnen neues Leben ein. Das Mittelalter ist eben wie heiße Kohle: Man traut ihr kein Feuer mehr zu; doch bläst man hinein, dann glüht und flackert sie auf.»

Das war erst der Anfang. Charles Méla ist ein Mann der Worte. «Ich wollte derjenige sein, der die Kohle anfacht. Ich wollte helfen, die Erinnerung an eine Kultur wach zu halten. Denn die ist unabdingbar für das Verständnis unserer Gegenwart.» Und unbestritten sind Mélas Verdienste in dieser Hinsicht. Seit bald 20 Jahren lehrt er an der Uni, während sieben Jahren war er Dekan der philosophischen Fakultät. Außerdem hat er recht: Wie will der Mensch verstehen, was heute um ihn herum passiert, wenn er seine kulturelle und religiöse Vergangenheit nicht kennt?



So weit, so gut. Nichtsdestotrotz: Die Dichtung des Mittelalters ist nicht jedermanns Sache. Bevor der Beflissene dieser Literatur nämlich ans Eingemachte kann, muss er sich ein ganzes Arsenal an Werkzeugen aneignen. Mut, Eifer und Wissbegier haben dabei schon so manchen bald im Stich gelassen. Die Lust sowieso. Schliesslich muss erst die Sprache der damaligen Zeit erlernt werden – und am besten studiert man gleich noch Geschichte obendrauf. Denn ein historisches Wissen im Megaformat ist unabdingbar. Im Klartext heisst das: Jahrelanges Grundlagenstudium. Darin inbegriffen ist das drückende Gefühl der Nutzlosigkeit, und gratis dazu gibts die permanent quälende Sinnfrage. Denn während der ganzen Einarbeitungszeit ist man nicht produktiv, verdienen tut man schon gar nichts. «Aber nur auf diese Weise kann langsam eine Auseinandersetzung mit den Texten stattfinden, die immer tiefer geht.»

«Die Vergangenheit lebt»

Auch wenn dem modernen Menschen das Mittelalter wie ein dunkler Fleck auf der Weste der Menschheitsgeschichte vorkommt – bewusst ist ihm dabei nicht, wie viel er dieser Epoche eigentlich verdankt. «Die Ursprünge unseres modernen Staates gehen aufs Mittelalter zurück; genauso der Begriff der «courtoisie». Der Roman ist ebenfalls eine Erfindung aus dieser Zeit», erklärt Méla. «Was damals noch die ersten volkssprachlichen Schriften benannte, mauserte sich nach und nach zu einem grossen literarischen Genre.» Ein weiterer Mosaikstein in der Beweisführung, dass das Mittelalter unsere Kultur zutiefst geprägt hat. Selbst in Zeiten von Krieg und Unsicherheit hätten die Menschen des Mittelalters nie aufgehört, nach den Grundlagen für eine wirklich menschliche Zivilisation zu suchen.

«Das Mittelalter ist also gewissermassen die Jugend unserer Welt.» Charles Méla ist stolz auf seinen Satz, der sitzt. Aber Moment mal: Klammert sich nicht

derjenige an die Jugend, der Angst vor dem Alter hat? Anders gefragt: Ist denn die Beschäftigung mit dem Ewiggestrigen nicht einfach eine Flucht vor der Gegenwart? Professor Mélas Widerstand ist ungebrochen, sein Feuer ist das gleiche wie vor 40 Jahren: «Meine Arbeit hat nur ein Ziel: Die Vergangenheit zu erhellen – für ein besseres Verständnis der Gegenwart.» Das Vergangene existiere nur über die

Gegenwart, solange es Menschen gebe, die sich mit ihr beschäftigten. Und bis Professor Méla, seine Schüler und deren Schüler samt und sonders den allerletzten Buchdeckel zugeklappt haben, dauerts noch. Deshalb hat Méla wohl mit seinem Schlussatz recht: «Die Vergangenheit ist ebenso lebendig wie die Gegenwart.»

BETTINA JUNKER

KATYA EGGER HAT KREBS. SIE HOFFT, WENIGSTENS NOCH SO LANGE ZU LEBEN, BIS IHR SOHN DIE LEHRE ABGESCHLOSSEN HAT.

Durchs Fenster blickt man auf Bäume und Wiesen. Auf dem Balkon ein kunterbunter Berg Teddybären. «Die hat man mir geschenkt, als ich im Spital war», sagt Katya Egger. Die Wohnung ist hell und freundlich. Viele Engelsfiguren. Und überall blaue Kerzen, die sie auch am Tag anzündet. Eines ihrer Gedichte beginnt mit den Worten: «Die Flamme ist wie ein Mensch – sie lebt und stirbt.» Wenige Zeilen weiter unten heisst es: «Traurig ist ihr Ende. Kampf, dass sie nicht sterben will.»

Der Kampf begann vor sieben Jahren mit der Diagnose Brustkrebs. Später stellte man noch Geschwulste im Unterleib und im Kopf fest. Ein endloser Reigen von Operationen und Chemotherapien nahm seinen Anfang. Katya Egger, die als allein erziehende Mutter und Berufsfrau Zupacken gewohnt war, musste akzeptieren, dass sie nicht mehr arbeiten konnte, dass ihre Kraft nachliess, dass die finanzielle Situation der vierköpfigen Familie schwierig wurde. Sie musste lernen, mit dem Tod zusammenzuleben. Sie musste ihre Kinder im Wissen um das eigene Sterben grossziehen.

«Meinen Kindern zu sagen, dass ich Krebs habe, war das Allerschlimmste.» Doch Offenheit war der einzige Weg. Hätte

sie den Kindern ihren Zustand verheimlicht – es wäre nicht gegangen. «Wenn man eine Familie hat, denkt man, man müsse stark sein. Es dürfe einem nicht schlecht gehen. Das ist falsch. Alles muss Platz haben dürfen: Wut, Trauer, Angst, Schmerz.»

«Ein Team bringt nichts auseinander»

Die Schmerzen brachten sie fast um den Verstand, bis sie endlich Morphin erhielt. Durch die Chemotherapie veränderte sie ihr Aussehen; das zu akzeptieren brauchte Kraft. Genauso wie sie mit der zunehmenden Einsamkeit leben lernen musste. Viele Bekannte waren überfordert und wandten sich ab. Auch sie selbst zog sich zurück. Irgendwann lernte sie, das alles anzunehmen.

Blanche und Germaine sind jetzt 25 und 21 Jahre alt, Jean-Claude 18. Die Töchter stehen auf eigenen Beinen: «Das macht mich froh», sagt Katya Egger. Die Krankheit der Mutter hat ihre Jugend überschattet. Sie mussten schnell erwachsen werden und lernten zusammenzustehen. «Die Kinder», lächelt Katya Egger, «sagen immer, wir seien ein Team. Ein Team kann nichts auseinanderbringen.»



«Lebenszeit zerrinnt
wie Sand in der Sanduhr
Sekunden, Minuten, Tage, Jahre
sie fliessen dahin,
stetig Stund um Stund
wir Menschen füllen
die Sandkörner
mit Liebe, Hass

Ungeduld, Freiheit.
Mit Schönheit und Freude
Neid und Missgunst
mit SCHMERZ
Lebenszeit zerrinnt
wie Sand in der Sanduhr
wie habe ICH
meine Sandkörner erfüllt?»

Dies eines von Katya Eggers Gedichten. Vor kurzem kam ein neuer Befund: Neue Knoten, neue Operationen, neue Chemotherapien. «Die Krankheit hat eigene Gesetze», sagt Katya Egger. «Ich dachte immer, ich schaffe es schon, bis alle Kinder auf eigenen Beinen stehen. Ich wollte nie eine Zeitdiagnose. Jetzt habe ich zum ersten Mal Panik, die Zeit reiche nicht mehr. Jean-Claude hat noch zwei Jahre, bis die Lehre fertig ist.»

Katya Egger sitzt auf ihrem Balkon; die Teddybären in der Ecke blicken friedlich, und die Sonne scheint. Sie zündet sich eine Zigarette an. Wie eine Kranke sieht sie nicht aus: Sie ist eine Frau mit lebhaften Augen und punkig kurz geschnittenem Haar. Auf der Wiese vor dem Wohnblock hüpfen die Kaninchen.

Was ist Hoffnung? «Meinen Jüngsten noch bis zur Selbständigkeit begleiten zu können. Alles mit Würde bestehen zu können, das Lachen nicht zu verlieren dabei. Wenn eines der Kinder das Lachen verlernen würde, wie könnte ich all das durchstehen? Hoffnung auch, dass meine Kinder gesund bleiben.»

Gerade erst hat Katya Egger ihren 48. Geburtstag gefeiert, zusammen mit den Freunden der Kinder. «Früher dachte ich, ich feiere meinen Fünfzigsten, als wäre ich hundert Jahre alt geworden. Nun tue ich das also bereits mit 48 Jahren.»

Jetzt habe sie keine Angst mehr vor dem Sterben, sagt Katya Egger. Für das Danach gibt es keine Vorstellungen mehr. «Ich weiss nicht, ob es nachher weitergeht. Aber ich habe eine Vision: da zu sein für meine Kinder als Schutzengel.»

MEILI DSCHEN



Eine Schildkröte, wegen ihrer Langsamkeit von einem Hasen gehöhnt, wagte es doch, ihn zu einem Wettlauf herauszufordern, den er auch, mehr aus Scherz als aus Prahlerei, annahm. Der Tag des Wettkampfs kam; das Ziel wird bestimmt, beide betreten in dem nämlichen Augenblick die Bahn.

Die Schildkröte kriecht langsam, jedoch unermüdlich fort; der Hase legt sich, um den Hohn gegen die Schildkröte aufs Höchste zu treiben, nach unendlich vielen Seitensprüngen, nur noch wenige Schritte vom Ziele entfernt, in das Gras nieder und schläft aus Mattigkeit ein, bis er, durch der Zuschauer lautem Jubel geweckt, die Schildkröte bereits oben an dem Ziel erblickt. Schon sah er sie zurückkehren, ging aber aus Scham auf die Seite und gestand frei: in seinem zu grossen Vertrauen auf seine Behendigkeit habe ihn das langsamste Tier von der Welt beschämmt. (Nach: «Die Schildkröte und der Hase», Aesop)

IN DIE ZEITFALLE GETAPPT

IM TÄGLICHEN WETTLAUF GEGEN
DIE UHR GERATEN VIELE
INS STRAUCHELN. UND ZEITMANAGER
HABEN HOCHKONJUNKTUR.





VON PASQUALE FERRARA

Auch wenn die Schildkröte in der Fabel den Hasen schlägt – der Takt unserer Zeit ist unbarmherzig. Und er macht den Bedächtigen zusehends das Leben schwer: Immer schneller, immer besser will alles erledigt sein. Die Wirtschaft macht Druck auf die Unternehmen, diese machen Druck auf ihre Mitarbeiter. Stress, Zeitnot und Überlastung sind die Folgen. Und das ist erst der Anfang: Experten prophezeien eine Zunahme des Leistungsdrucks.

Wer Rat weiss, um in dieser Hektik zu bestehen, hat Zulauf. Zeitmanagement heisst das Zauberwort. Wen wunderts, dass die Bücher zu diesem Thema Regale füllen, Zeitplaner, elektronische Organizer Hochkonjunktur haben und eine ganze Branche mit Seminaren und Workshops verdient. Das Leiden der überlasteten Manager ist nämlich des Zeitberaters Brot. Seine Botschaft ist einfach: «Es ist alles eine Frage der Organisation.»

Zeitmanagement verspricht eine optimale Nutzung der Zeit, effizienteres Arbeiten, weniger Stress und – wonach wir alle lechzen – mehr Zeit. Aber wie? Durch noch grössere Selbstausbeutung? Von



BRUNO SCHNARWILER, CREDIT SUISSE

«VERHALTENSMUSTER LASSEN SICH NICHT VON HEUTE AUF MORGEN ÄNDERN.»

wegen. «Den meisten gelingt es nicht, trotz des grossen Aufwandes, zufrieden und entspannt in den wohlverdienten Feierabend zu gehen. Wir liefern genau das Know-how dafür», so im Vorwort eines der vielen Zeitmanagement-Bücher. Hand aufs Herz, wer investiert da nicht die dreissig Franken?

Bücher strotzen vor Allgemeinplätzen

Ganz nach amerikanischem Muster werden in den einschlägigen Ratgebern Rezepte als eingängige Regeln formuliert. Meist sind sie von einer solchen Allgemeinheit, dass sie gar nicht falsch sein können. «Tun sie das Richtige richtig.» Wer kann dem schon widersprechen. Oder: «Heute beginnt der Rest ihres Lebens.» Nicht fehlen dürfen natürlich auch Formeln und Diagramme, als handle es sich um eine exakte Wissenschaft: «Acht Minuten Planung = eine Stunde Zeitgewinn».

Heisst das nun, dass mit 16 Minuten Planung zwei Stunden ... Lassen wir das, wenden wir uns Wichtigerem zu. Schliesslich ist der Grundstein jedes Zeitmanagements das Setzen von Prioritäten. «Der Schlüssel für ein erfolgreiches Zeitmanagement liegt darin, den geplanten Aktivitäten eine eindeutige Priorität zu verleihen, indem wir sie durch eine A-B-C-Klassifikation in eine Rangordnung bringen.» Man nehme sich pro Tag ein bis zwei A-Aufgaben (je drei Stunden) vor, plane noch Zeit ein für zwei bis drei B-Aufgaben, erledige die C-Aufgaben in einer Stunde, und schon hat man den effizienten Arbeitstag. Alles klar?

Geradezu rührend sind oft die Beispiele aus der Praxis, die herangezogen werden. Zum Beispiel zum Thema Störungen: «Lassen Sie sich nicht den ganzen Tag durch Telefonate stören. Nehmen Sie Gespräche nur zu gewissen Zeiten an. Hinterlassen Sie eine Nachricht auf der Voice Mail oder lassen Sie Ihren Mitarbeitern ausrichten, dass Sie zurückrufen. Wenn Sie Müller zurückrufen (Müller hat wegen eines Termins angerufen), liegt Ihr Kalender geöffnet vor Ihnen, und Sie können verschiedene Termine für ein Treffen anbieten. Sie werden Müller beeindrucken und das Telefonat in Minimalzeit abwickeln.» Doch was, wenn Müller gerade keine Telefonate abnimmt?

Aufgepasst vor simplen Rezepten

Selbstverständlich findet man in solchen Ratgebern auch Dutzende von durchaus nützlichen Tipps und Hinweisen, wie man seinen Arbeitstag etwas besser organisiert. Ob man dadurch weniger Stress hat, ist aber fraglich. Denn die gewonnene Zeit

AN JEDER ECKE LAUERT EIN ZEITDIEB

Die Sitzungsunterlagen wären problemlos fertig gewesen – wenn nicht ständig das Telefon geklingelt hätte, die Kollegin unbedingt noch etwas gewollt hätte. Störungen gehören zum Arbeitsalltag, an bestimmten ist man selber schuld. Die häufigsten Zeitdiebe sind:

Telefon: Nicht jedes Telefonat ist nötig, nicht jede Plauderei muss gleich ausufern. Warum nicht sofort abklemmen und dafür zum Kaffee abmachen?

Besucher: Ständig will jemand etwas. Zeitberater raten: Auf ungestörte Zeiten pochen.

Aufschieberitis: Unangenehme Aufgaben werden vor sich hergeschoben oder nicht zu Ende gemacht. Man kommt nicht zur Ruhe und kann anderes nicht erledigen.

Papierkram: Zu lange bleibt man an der Korrespondenz, Notizen und sonstigem Kleinkram hängen, der zwar auf dem Schreibtisch landet, aber nicht dringend ist.

Kommunikation: Zeit geht verloren, weil man sich mit anderen nicht deutlich genug abgesprochen hat. Arbeiten werden für die Katz gemacht.



wird meistens vor allem für eines verwendet: um noch mehr in den Tag hineinzustopfen. So verstanden, wird Zeitmanagement nicht zur Lösung, sondern zu einem Teil der Zeitnot.

Diese Falle nehmen auch die Zeitberater selber wahr. «Viele wollen einfach wissen, wie sie alle möglichen Aufgaben unter einen Hut bringen können», sagt Bruno Schnarwiler, Management-Berater der CREDIT SUISSE. So bleibe man ständig an der Oberfläche des Zeitproblems. Die Arbeitsweise habe aber vielmehr mit persönlichen Werten, Verhaltensmustern und inneren Programmen zu tun. Jeder Mensch habe verschiedene Rollen: als Partner, Mutter, Vorgesetzter, Fachfrau usw. Aus jedem Bereich kommen ständig neue Anforderungen, für jeden Bereich braucht es Zeit. Zielkonflikte und Dilemmas sind programmiert. Schnarwiler misstraut daher allzu einfachen Rezepten. «Zeitmanagement kann nur ein Hilfsmittel sein», betont er. Wer seine Zeit besser in den Griff bekommen will, braucht zuerst eine Selbstanalyse: «Was ist mir wichtig? Wie viel ist mir Karriere Wert? Warum? Weshalb gelingt mir dies oder jenes schlechter oder besser?» Erst auf dieser Basis könne dann über Zeitmanagement weiter entschieden werden, sagt Schnarwiler.

Erfolg dank Eigenverantwortung

«Die meisten Menschen stellen sich diese Fragen kaum», so Bruno Schnarwilers Erfahrung. Sie klagen ständig über Zeitdruck und Überlastung. Doch auch die

Erkenntnis, etwas ändern zu müssen, ist noch lange kein Garant für eine anhaltende Veränderung. Die Bereitschaft, an sich zu arbeiten, ist zwar eine Voraussetzung für den Erfolg, aber sie genügt nicht. Warum schiebe ich Entscheide immer vor mich hin, wieso glaube ich nichts delegieren zu können, warum gelingt es mir nie, auf Termin mit einer Arbeit fertig zu werden? «Tief verwurzelte Verhaltensmuster und meistens unbewusste Selbstkonzepte lassen sich nicht von einem Tag auf den andern ändern», betont Schnarwiler. Oft empfiehlt der Management-Berater darum Lernpartnerschaften mit

Kollegen oder auch die Unterstützung durch einen Therapeuten.

Die Mühe lohnt sich. «Denn das Ziel eines Zeitmanagements ist mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung», sagt Schnarwiler. Daraus schöpfe man eine bessere Leistungsfähigkeit und mehr Lebensqualität. Das sind grosse Ziele. Nur in Buchdeckel-Texten und in Workshop-Einladungen wird versprochen, es sei alles eine Frage von gutem Willen und einigen Tricks. Erfahrene Management-Berater wie Bruno Schnarwiler sehen es realistischer: «Es ist eine lebenslange Aufgabe.»

SCHNELLKURS FÜR ZEITGESCHÄDIGTE

Hier ein paar Ratschläge, frei nach dem Motto: «Was Sie schon längst wissen, aber noch immer nicht tun»:

Tun Sies sofort. Oberstes Gebot eines erfolgreichen Zeitmanagements. Schieben Sie nichts auf die lange Bank! Nichts verschlingt so viel Zeit wie das ständige Hinausschieben von Aufgaben. Und was belastet einen mehr als der Gedanke an all diese unerledigten Aufgaben? Machen Sie sich zur Gewohnheit, Dinge sofort zu erledigen.

Tun Sies später sofort. Selbstverständlich können und sollten Sie nicht alles sofort tun. Die Projektskizze, die einen halben Tag beansprucht, oder die Besprechung mit dem Mitarbeiter, die Sie noch vorbereiten müssen – das braucht alles seine Zeit. Aber: Entscheiden Sie sofort, wann Sie etwas tun werden! Tragen Sie es ein, machen Sie eine Notiz und legen Sie es auf die Seite!

Tun Sie alles nur einmal. Wenn Sie eine Aufgabe anpacken, bringen Sie sie zu Ende. Es braucht keine wissenschaftlichen Studien, um zu wissen, dass das ständige Wiederaufnehmen einer Arbeit Energie und Zeit verschleisst.

Planen Sie schriftlich. Man sollte nicht ständig an die Aufgaben denken, die man noch zu erledigen hat. Wer schriftlich plant, entlastet das Gedächtnis. Die tägliche Planung hilft auch zur besseren Übersicht und ermöglicht die Kontrolle. Wobei gilt: Planen Sie realistisch, sorgen Sie für Pufferzeiten – wenn Sie können.

Sagen Sie nein. Die wirksamste Art, seine Zeit in den Griff zu bekommen. Entledigen Sie sich aller Aufgaben, die Sie eigentlich nicht tun müssen oder wollen – leicht gesagt.

Bleiben Sie cool. Es kommt oft anders, als man denkt. Denken Sie an die alte Managerweisheit: Je genauer man plant, umso härter trifft einen der Zufall.





DER ÖKONOM MASSIMO CAVALETTO
WEISS: GENAU WIE IN DER
LUFTFAHRT GEHTS AUCH AN DER
BÖRSE DAUERND AUF UND AB.
DOCH WÄHREND FLUGZEUGE
STETS WIEDER RUNTERKOMMEN,
SCHIESST DER DOW JONES
LANGFRISTIG NUR IN DIE HÖHE.



EIN INDEX HEBT AB

DER DOW JONES STEIGT IMMER SCHNELLER. DOCH FÜR DIE NÄCHSTE VERZEHNFACHUNG WIRD ER ETWAS LÄNGER BRAUCHEN. NÄMLICH 28 JAHRE.

VON MASSIMO CAVALETTO, ECONOMIC RESEARCH

Die Zeit rast. Schuld daran? Sicher tut der technologische Wandel am Ende dieses Jahrhunderts das Seine dazu, indem er die Lebenszyklen der Produkte verkürzt. Ein Blick zurück beweist es: Das Telefon beispielsweise brauchte nach seiner Erfindung 35 Jahre, um sich als Massengut durchzusetzen. Das Fernsehen benötigte 26 Jahre, der Computer noch 16 Jahre. Das Internet schaffte es in sieben Jahren.

Ähnliches ist beim Dow Jones zu beobachten: Es dauerte

48 Jahre, bis er sich von 100 auf 1000 Indexpunkte verzehnfachte. Hingegen beanspruchte der nächste vergleichbare Schritt von 1000 auf 10 000 nur 17 Jahre. Der Schluss, dass die nächste Verzehnfachung in weniger als zehn Jahren stattfinden wird, liegt somit auf der Hand. Ein Modell der CREDIT SUISSE zeigt aber eine andere Entwicklung (siehe Box S. 26).

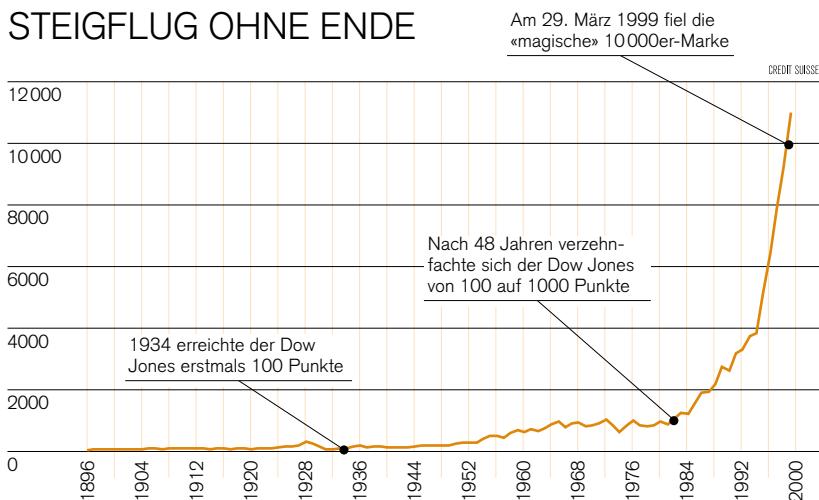
Ein Rückblick gibt Aufschluss: Der Dow Jones Industrial Average, kurz DJIA, ist 103 Jahre alt. Der Index wurde erstmals

am 26. Mai 1896 berechnet, jedoch erst ab dem 7. Oktober 1896 auf regelmässiger Basis. Obwohl auch der Name von Edward Davis Jones im Index verewigt wurde, hatte dieser nichts mit der Entwicklung des berühmten Index zu tun. Jones war der Geschäftspartner des Wirtschaftsjournalisten Charles Henry Dow. Seine Idee war es, aus der sich im Laufe der Zeit der bekannteste aller Börsenindizes entwickelte.

Was heute selbstverständlich ist, war damals ein hartes Stück Arbeit. Die Unter-



STEIGFLUG OHNE ENDE



nehmen waren nicht publikumsbezogen und veröffentlichten kaum Daten, geschweige denn Bilanzen. Das Datenmaterial musste in mühsamer Kleinarbeit recherchiert werden. Das Marktgeschehen war intransparent. Mit der Schaffung eines Index konnte der Investor das Geschehen an der New

Yorker Börse, dem Gesamtmarkt, mit einer einzigen Kennzahl schnell überblicken.

Damals wurden die wenigsten Gesellschaften öffentlich gehandelt. Heute sind es am US-Markt mehr als 9000. Kann ein Index, der von den ursprünglichen elf seit 1928 auf 30 Titel aufgestockt wurde, den

Gesamtmarkt repräsentieren? In den USA zählt man heute über 400 Aktienindizes. Die meisten davon sind breiter gefasst, wie der Standard & Poor's (S&P 500) mit 500 Werten. Die 30 ausgewählten Aktien im DJIA decken nur einen Viertel der Börsenkapitalisierung der USA ab, der S&P 500-Index dagegen rund 80 Prozent. Deshalb bezeichnen Kritiker den DJIA als schlechten Indikator für die Börse. Die begrenzte Zahl von Werten gebe nur ein unvollständiges Bild des Geschehens. Dennoch: Für den Laien gilt der DJIA als die Gesamtbörse. 30 Aktien sind für einen Kleinsparer zu überblicken, und die Namen von 30 Unternehmen lassen sich gut merken. Aber 500? Die Kleinanleger sind für den Aktienmarkt sowieso wichtig. In den Achtzigerjahren hielten rund 15 Prozent der amerikanischen Haushalte Aktien, heute sind es über 45 Prozent. Aufgrund des grösseren Bedarfs an privater Altersvorsorge wird die Anzahl weiter steigen.

WANN ERREICHT DER DOW JONES 20000 PUNKTE? WANN 100000?

Die Geschichte zeigt: Der langfristige Börsentrend weist nach oben. Darum wird der Dow Jones über kurz oder lang die Marken von 20 000 und 100 000 erreichen. Fragt sich nur, wann.

Um diese Frage zu beantworten, entwickelte die CREDIT SUISSE ein Modell. Es basiert auf dem Kurs/Gewinn-Verhältnis (KGV). Zunächst sollte eine Vorstellung über die zeitliche Entwicklung der Gewinne und des Quotienten, also des KGVs, gewonnen werden, um den Kurs (Indexstand) zu prognostizieren. Zurzeit ist das KGV des Dow Jones 27. Anders ausgedrückt: Beim aktuellen Stand von rund 11 000 Indexpunkten betragen die Gewinne aller 30 Dow-Jones-Werte rund 405 Dollar ($11\,000 : 405 = 27$). Wir gehen einen Schritt weiter und berechnen den Kehrwert des KGVs beziehungsweise die Gewinnrendite und erhalten 3,7 Prozent. In den letzten 16 Jahren schwankte der Wert für die Gewinnrendite von US-Aktien in einem Band von 50 Prozent bis 95 Prozent, gemessen an der Rendite für langfristige US-Staatsanleihen. Der Median, der diese Verteilung in zwei gleiche Hälften teilt, liegt bei 75 Prozent. Das Gewinnwachstum am US-Aktienmarkt im gleichen Zeitraum betrug 8 Prozent. Diese Grössen sind ziemlich stationär, also im zeitlichen Verlauf langfristig stabil, obwohl sie Schwankungen unterliegen. Darum setzt die CREDIT SUISSE die gleichen Werte für ihre Prognose voraus.

Die langfristig reale Rendite von US-Staatsobligationen ist 4,6 Prozent. Auch diese Grösse ist als stationär zu betrachten und wird somit in die Prognose integriert. Mit dieser Zahl wird der Zusammenhang zur Aktienmarktentrendite geknüpft. Diese wird gemäss Annahme 75 Prozent (Median) der Obligationenrendite betragen. 75 Prozent von 4,6 Prozent ergibt rund 3,4 Prozent. Nimmt man den Kehrwert von 3,4 Prozent, ergibt sich das zukünftige KGV von 29. Mit einem Dreisatz lösen wir nun nach der Anzahl Jahre auf. Nach wie vielen Jahren wird der Quotient von 20 000 (Kurs) bei einem Gewinnwachstum von 8 Prozent pro Jahr mit einem aktuellen Anfangswert von USD 405 ein KGV von 29 ergeben? Mittels Exponentialrechnung ermitteln wir 7 Jahre.

Resultat 1: Im Sommer 2006 wird der Dow Jones die Marke von 20000 durchschreiten.

Das gleiche Prinzip wendet die CREDIT SUISSE auf die DJIA-Marke von 100 000 an. Die Eingangsdaten sind wie gehabt: 8 Prozent Gewinnwachstum der aktuellen Gewinne von 405 USD und KGV von 29:

Resultat 2: Im Frühling 2027 wird der Dow Jones einen Wert von 100 000 erreichen.



Entgegen der allgemeinen Meinung wurden in der 103-jährigen Geschichte mehrere Unternehmen vom DJIA gestrichen. Von den ursprünglichen DJIA-Werten hat sich bis heute nur General Electric im Index halten können, obschon auch dieser Titel während neun Jahren vom Index verschwunden war, bevor er wieder Aufnahme fand. Schaut man die DJIA-Werte im zeitlichen Ablauf an, lässt sich darin die Wandlung der amerikanischen Gesellschaft von einer Agrar- zu einer Industriegesellschaft erkennen, welche ausgangs des 20. Jahrhunderts in eine Technologiegesellschaft übergeht. Über Aufnahme und Streichung von Unternehmen entscheidet eine spezielle Abteilung, welche «keeper of the dow» heisst. Historisch gesehen war diese Abteilung träge, was Anpassungen an neue Trends betrifft. Und sie bleibt es auch heute. Wie sonst lässt sich erklären, dass ein Unternehmen wie Microsoft mit der weltweit grössten Marktkapitalisierung von 500 Milliarden Dollar nicht im Index berücksichtigt wird? Dies lässt sich nur mit den hohen und zeitintensiven Anforderungen an die aufzunehmenden Unternehmen erklären.

13 000 Punkte bis Ende Jahr

Zurück zur Frage nach der Zeit. Wenn sich die Aufwärtsbewegung des Dow Jones also im Übergang vom Industrie- zum Technologiezeitalter derart beschleunigt, wie lange wird er für die nächste Verzehnfachung brauchen? Die Antwort der CREDIT SUISSE lautet: 28 Jahre (siehe Box S. 26). Denn nicht der Produktlebenszyklus bestimmt den Anstieg an der Börse, sondern die erzielten Gewinne. Der rasche Technologiewandel hat dazu geführt, dass insbesondere in den Neunzigerjahren eine ganze Reihe von neuen, kosteneffizienten Produkten und Dienstleistungen auf den Markt gekommen sind. Dies hat paradoxe Weise zweierlei ermöglicht: tiefere Preise für den Endabnehmer und gleichzeitig steigende Margen der Produzenten. Der Vorteil hoher Margen dank Produkt-

DIE BERECHNUNG DES SWISS MARKET INDEX – LEICHT GEMACHT

Das Modell der CREDIT SUISSE in der Box auf S.26 gibt auch Auskunft, wann der Swiss Market Index SMI die magische Marke von 10000 Indexpunkten erreichen wird. Dazu benötigen wir die Gewinnrendite von Schweizer Aktien, welche über einen 16-jährigen Zeitraum in einem Band von 150 bis 200 Prozent der Rendite von Staatsanleihen in Franken schwankte. Der Median beträgt rund 180 Prozent. Wir setzen ausserdem die langfristige reale Rendite von Staatsobligationen in Franken von rund 2,2 Prozent in das Modell ein sowie das langfristige Gewinnwachstum des Schweizer Aktienmarktes von 9 Prozent. Die SMI-Gewinne stehen bei rund 340 Franken. Das gesuchte Kurs/Gewinn-Verhältnis ist der Kehrwert, berechnet aus 180 Prozent von 2,2 Prozent, das heisst 25. Damit lässt sich ermitteln, dass der SMI die Marke von 10000 im Juni 2001 erreichen wird. Es besteht somit keine Eile, Champagner für diese Gelegenheit kalt zu stellen.

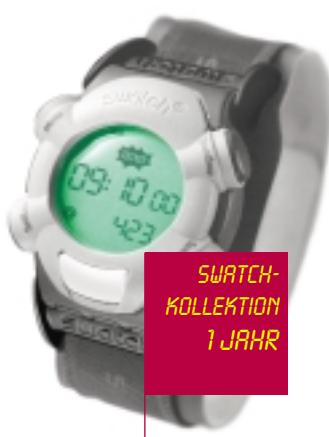
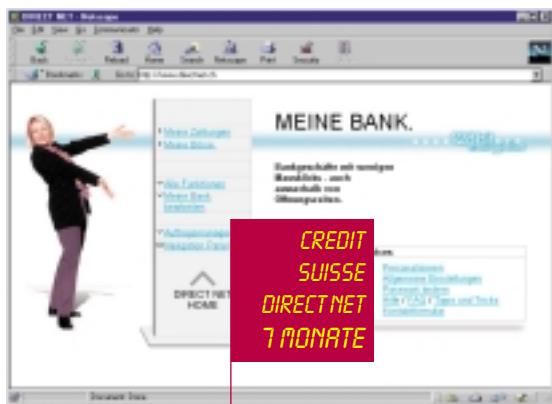
und Prozessinnovation bleibt aber infolge kurzer Lebensdauer und schneller Nachahmung der globalen Konkurrenz nicht lange bestehen. Damit stiegen in den Neunzigerjahren die Unternehmensgewinne zeitweise signifikant über das langfristige Mittel von 8 Prozent an und katapultierten den DJIA kraftvoll in Richtung 10 000. Die Gewinne 1990 waren noch 8 Prozent rückläufig, erholten sich aber bis 1995 und notierten ein bulliges Wachstum von 39 Prozent. Danach hat die Schubkraft der Gewinne an Dynamik verloren. Das Jahr 1998, das von Finanzkrisen überschattet wurde, erbrachte dann lediglich ein Wachstum von 1 Prozent. 1999 sollte zwar mit einem erwarteten Gewinnwachstum von 16 Prozent erneut ein gutes Jahr werden. Allerdings: Mittelfristig müssen die Produzenten ihre aktuellen Margenvorteile wieder ein; die Gewinne pendeln beim Durchschnitt von 8 Prozent ein. Dies, weil der innovative und margenerhöhende Schub aus dem Technologiesektor an Kraft verlieren wird.

In der Finanzpresse sind die Strategen allgegenwärtig. Ihre Prognosen beziehen sie in der Regel auf den DJIA, und nicht etwa auf den S&P 500. Nach dem Fall der Marke von 10 000 am 29. März 1999 sehen die meisten Strategen den DJIA bis Ende Jahr weiter steigen. Nur wenige glauben an eine tiefer bewertete Börse. Allgemein wird bis Dezember 1999 ein Indexstand von bis zu 13 000 Punkten erwartet. Grund dafür sind die steigenden Quartalsgewinne der US-Unternehmen. Waren im 3. Quartal 1998 die Gewinne des Gesamtmarktes im Jahresvergleich noch 3,5 Prozent rückläufig, haben diese im 4. Quartal um 6 Prozent zugelegt. Im 1. Quartal 1999 beschleunigten sich diese auf 10,5 Prozent. Für das aktuelle zweite Quartal wird eine Zunahme von 11,4 Prozent erwartet. Diese sollte durch den Anstieg von 21,5 Prozent im dritten und 21 Prozent im vierten Quartal überboten werden.

MASSIMO CAVALETTI, TELEFON 01 333 45 31
MASSIMO.CAVALETTI@CREDIT-SUISSE.CH



«HEUTE HALTEN DREIMAL SO VIELE US-HAUSHALTE AKTIEN WIE VOR ZEHN JAHREN.»



SWATCH-KOLLEKTION
1 JAHR



LE TEMPS
5 MONATE



RIVELINE
GRUEN
2,3 JAHRE



RE 460
(BAHN-
2000-LOK)
4,5 JAHRE



VOLKSWAGEN
NEW BEETLE
4,5 JAHRE



APPLE, IPHONE
1 JAHR

FIRMEN GEBEN GAS

WER SEINE INNOVATIONEN
VOR DER KONKURRENZ
AUF DEN MARKT BRINGT,
HAT DAS RENNEN SCHON
FAST GEWONNEN.



**VON ANDREAS THOMANN,
REDAKTION BULLETIN**

Was hat das neue Hypothekar-Produkt mit dem ultramodernen Kleinwagen zu tun, der von tausend Plakatwänden auf die Passanten herunterblinkt? Und wo liegen die Gemeinsamkeiten zwischen dem Phone-Banking und dem innovativen Familienauto, das unlängst vom Fliessband auf die Strasse gerollt ist? Auf den ersten Blick gibt es keine. Denn Retail Banking ist Retail Banking, und Autos sind Autos. Oder kann man sich etwas Gegen-sätzlicheres vorstellen als ein steriles, mit flimmernden Bildschirmen bestücktes Grossraumbüro und eine Montagehalle? Und doch existiert ein gemeinsamer Nenner: In beiden Branchen mausert sich die Zeit je länger, desto mehr zur knappsten Ressource. Vor allem eine Kennzahl ist es, nach der sich die Uhren in den modernen Unternehmen immer mehr richten: die «Time to Market», die Zeitspanne also von

zen bewegen konnten», so die Bilanz von Hanspeter Kurzmeyer, Chef Direct Banking der CREDIT SUISSE. Das Tempo erstaunt, zumal die Bank in Sachen Internet damals Neuland beschritt. Mittlerweile haben die Direct Banker jedoch im Cyberspace einiges dazugelernt. Prompt konnten sie bei ihrem neuesten Wurf, dem you-trade, einer Internetplattform für den Börsenhandel, die Time to Market auf vier Monate verkürzen.

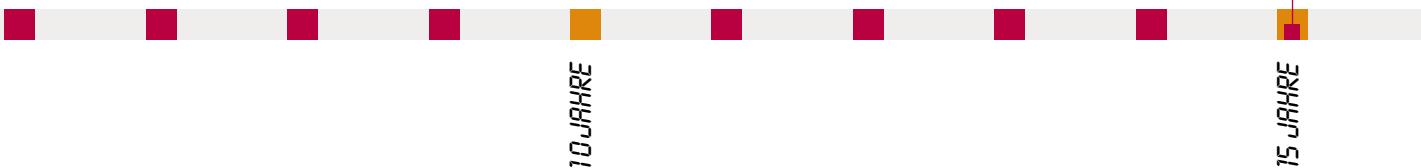
Speedy Gonzalez kommt aus Japan

Von solchen Durchlaufzeiten können die Autokonstrukteure nur träumen. Allerdings haben sie auch eine ungleich schwierigere Aufgabe zu bewältigen, müssen sie doch ein physisches Produkt zum Laufen bringen. Am schnellsten macht dies im Moment Toyota, die Speedy Gonzalez unter den Automarken. Das Modell Ipsum stand innerhalb von rekordschnellen 15 Monaten in den Vitrinen der Autohändler. Die meisten Marken brauchen heute dagegen

zu Papier bringen. Doch egal, wie gross die Unterschiede nun sind zwischen den Branchen: Praktisch überall ist in den letzten Jahren die Time to Market kürzer geworden. In der Autobranche ist man bereits wieder so schnell wie in den Fünfzigerjahren. «Ein gewaltiger Effort», attestiert Philip Rowland, Automobilspezialist bei McKinsey. Tatsächlich haben die fahrbaren High-tech-Untersätze von heute nur



TIME TO MARKET ▶



der Idee bis zum Moment, wo das neue Produkt oder die neue Dienstleistung die Feuertaufe des Marktes bestehen muss.

Wer im Rennen bleiben will, muss sich sputen – ob Retail Banker oder Autofabrikant –, sonst sieht er bald nur noch die Rücklichter seiner Mitstreiter. Die CREDIT SUISSE hatte sich diese Lektion zu Herzen genommen, als sie im Juni 1997 das Internet Banking auf dem Schweizer Markt lancierte. «Insgesamt sieben Monate brauchten wir, bis die ersten Kunden sich per Mausklick durch ihre eigenen Finan-

zwei bis drei Jahre, um ihre Karossen vom Reissbrett auf die Autobahnen zu befördern.

Doch was sind schon zwei Jahre? Als der Pharma-Riese Roche im letzten Jahr die Schlankheitspille Xenical der Öffentlichkeit vorstellte, waren 15 Jahre vergangen, seit die Forscher mit den ersten Substanzen experimentiert hatten (siehe Box S.30). Am anderen Ende der Zeitskala befindet sich der Werbetext: Der Slogan, der ihm abends vor dem Einschlafen eingefallen ist, kann er schon nächstentags

noch wenig gemein mit den relativ simplen, rundlichen Wagen von damals. «Denken Sie nur an all die Regulierungen bezüglich Sicherheit, Benzinverbrauch und Recycling», gibt Rowland zu bedenken. «Ganz zu schweigen von den Konsumenten: Heutige Autofahrer tolerieren kaum mehr Pannen.»

Was aber steckt dahinter? Was ist die Triebfeder für solch Formel-1-würdige Leistungen der Entwickler, Informatiker, Designer, Marketing-Profis, Werber, Logistiker und Konsorten? Die Antwort liegt im



HANSPETER KURZMEYER, CREDIT SUISSE

«DER FAKTOR ZEIT WIRD
KÜNTIG NOCH KNAPPER,
ALS ER HEUTE SCHON IST.»

altbekannten Spiel der Marktkräfte, welches der Ökonom Joseph A. Schumpeter bereits in den Vierzigerjahren treffend als «schöpferische Zerstörung» beschrieben hatte: ein ewiger Wettkampf um Innovationen, der all diejenigen bestraft, die einen technologischen Schub verschlafen oder auf das falsche Pferd setzen.

Schumpeters Vision hat sich erfüllt

Im ausgehenden Jahrtausend ist die Schumpetersche Welt realer als je zuvor, dreht sich das Räderwerk des Marktes noch schneller, folgen sich die Innovationen noch rascher. Als Beschleuniger wirkt der entfesselte Wettbewerb – Deregulierung und Globalisierung sei Dank. Aber auch die Errungenschaften der Kommunikationstechnologie lassen die Drehzahl hochschnellen, denn neue Erkenntnisse diffundieren heute rascher zur Konkurrenz als früher. Und am Ende der Kette stehen die modernen Konsumenten – informiert, anspruchsvoll, ungeduldig und allzeit bereit, die Treue zu kündigen, wenn die Konkurrenz mehr zu bieten hat.

Tempo zahlt sich aus, weiß Philip Rowland: «Wer zuerst eine neue Idee auf den Markt bringt, kann ein überproportionales Stück vom Kuchen ergattern.» So geschehen beim Renault Mégane Scénic, dem ersten Monospace der unteren Mittelklasse – das sind Familienautos, die über einen variablen Innenraum verfügen. «Noch lukrativer sind Innovationen», so Rowland, «wenn die Firma sie mit einem Patent oder Copyright schützen kann, wie etwa Bosch mit der Benzin-Einspritzung oder Autoliv mit dem Airbag.» Auch im Retail Banking sind die First Mover klar im Vorteil, wie Hanspeter Kurzmeyer bestätigt: «Dank

unserer Pionierrolle haben wir beim DIRECT NET in der Schweiz mittlerweile einen Marktanteil von 35 Prozent erreicht.» Allerdings sei beim Kampf um Bankkunden der Zug selten abgefahren, relativiert Urs Ruoss, Leiter Produktmanagement Konti und Kredite bei der CREDIT SUISSE: «Noch verhalten sich die Schweizer in Sachen Geld wenig progressiv.» Ruoss verweist auf den Fonds-Sparplan, den die CREDIT SUISSE bereits Anfang der Achtzigerjahre lancierte – ohne Erfolg. «Erst heute konnte sich das Fondssparen in der breiten Bevölkerung durchsetzen.» Dennoch dürfe sich eine Bank nicht aufs Nachahmen beschränken, warnt Ruoss.

«Unternehmen, die sich regelmäßig mit Innovationen profilieren, können ihren Markennamen nachhaltig stärken.» Dies ist nicht einfach ein nettes Detail. Einzigartigkeit ist vielmehr Gold wert in einer Zeit, in der Produkte zusehends austauschbar werden – ob im Retail Banking oder anderswo.

Ein Ende des Wettrennens ist nicht abzusehen. «Der Faktor Zeit wird künftig noch knapper, als er heute schon ist», davon ist Hanspeter Kurzmeyer überzeugt. Entsprechend ambitioniert sind die Ziele, die sich der Chef des Direct Banking gesetzt hat: «Auch bei komplexen Projekten möchten wir die Marke von vier Monaten Entwicklungszeit schon bald unterschreiten.» Damit dürfte eines sicher sein: Der nächste Streich wird nicht lange auf sich warten lassen – ob in den Banken oder auf den Landstrassen.

ANDREAS THOMANN, TELEFON 01 333 80 39
ANDREAS.THOMANN@CREDIT-SUISSE.CH

IN DER PHARMA BRAUCHTS EINEN LANGEN ATEM

Die Pharma-Uhren ticken anders als in der übrigen Wirtschaft. Bis ein neues Medikament die Regale der Apotheken füllt, verstreichen in der Regel zehn bis zwölf Jahre. Rekordverdächtige Zeiträume verglichen mit anderen Konsumgütern. «Die Pharma ist eben in vielerlei Hinsicht eine aussergewöhnliche Branche», sagt Conrad Engler, Geschäftsleiter der Pharma Information: «Von 10 000 getesteten Substanzen erreicht nur eine den Markt. Und für jedes eingeführte Medikament muss eine Firma im Schnitt 400 bis 500 Millionen Franken an Forschungs- und Entwicklungskosten aufwerfen.» Doch die Zeit wird auch in der Pharmabranche immer knapper. Wichtige Jahre kann ein Unternehmen heute vor allem bei der Registrierung gewinnen: So ermöglicht ein neues «Fast-Track»-Verfahren, lebensrettende Medikamente rascher als üblich zuzulassen.



URS RUOSS, CREDIT SUISSE:

«MIT REGELMÄSSIGEN
INNOVATIONEN HEBT SICH
EINE FIRMA VON DER MASSE AB.»



SIEBEN REZEpte FÜR EINE KÜRZERE TIME TO MARKET

Innovationsmanagement

«Nur wenn das Management bewusst auf Innovationen setzt und auch Risiken auf sich nimmt, kann es neue Ideen schnell aufgreifen und vor der Konkurrenz umsetzen», weiss Michael Hobmeier, Partner bei PricewaterhouseCoopers. Zum Innovationsmanagement gehören für den Unternehmensberater auch flache Hierarchien, interdisziplinäre Teams und eine kreative Unruhe im Unternehmen. «Wie kaum eine andere Firma hat die amerikanische 3M, führend in der Produktion von Bürozubehör, diese Unternehmenskultur umgesetzt.»

Flexibilität

Genauso wie Innovation muss ein Unternehmen auch den Wandel als festes Prinzip verankern. «Schnelle Unternehmen sind eher bereit, Altes über Bord zu werfen, wenn die Zeit für etwas Besseres gekommen ist – ob Produkte, Herstellungsmethoden, Ideen oder Standorte», sagt Michael Hobmeier. Dabei ist es wichtig, dass die Unternehmen solche Mitarbeiter belohnen, die verändern statt bewahren. Als Paradebeispiel für ein flexibles Unternehmen nennt Hobmeier den amerikanischen Sportartikelhersteller Nike. «Durch virtuelle Fabrikation kann diese Firma Design-Ideen extrem schnell in Produkte umsetzen und sich von alten Produkten und Verfahren trennen.»

Humankapital

«Neben der Zeit avanciert auch die menschliche Ressource zum kritischen Faktor in einem Unternehmen», ist Urs Ruoss von der CREDIT SUISSE überzeugt. «Wenn man die richtigen Köpfe zum richtigen Zeitpunkt an einen Tisch bringt,

lässt sich schnell wertvolle Zeit gewinnen.» Zum Humankapital gehört nicht nur Kreativität, sondern auch eine gehörige Portion Erfahrung, betont Ruoss: «Leute mit langjähriger Erfahrung sind eher in der Lage, die Fallstricke einer aufkommenden Innovation rechtzeitig zu erkennen.»

Prozessorientierung

In der Industrie können Firmen der Zeit ein Schnippchen schlagen, wenn sie ein neues Produkt und den damit verbundenen Produktionsprozess gleichzeitig entwickeln. McKinsey-Berater Philip Rowland verweist auf die Erfahrungen in der Autobranche: «Simultaneität bringt nicht nur einen Zeitgewinn, sondern ermöglicht dem Unternehmen auch zu testen, ob es das Produkt in der erforderlichen Qualität herstellen kann.» Nicht minder wichtig sind die Prozesse im Retail Banking, zumal sie bei Dienstleistungen einen untrennbar Bestandteil des Endprodukts darstellen. «In einer Multi-Channel-Bank werden die Prozesse zudem immer komplexer», ergänzt Urs Ruoss. «Nicht nur das Produktdesign, sondern die Gestaltung der ganzen Prozesskette stellt deshalb hohe Ansprüche an den Produktmanager.»

Kommunikation

Je höher die Komplexität der Abläufe in einem modernen Unternehmen, desto wichtiger ist auch die interne Vernetzung. «Dies scheint banal und ist dennoch entscheidend», meint Philip Rowland. «Die Schnellsten unter den Autoproduzenten gewährleisten einen maximalen Kommunikationsfluss zwischen allen Abteilungen, die an der Herstellung eines Autos beteiligt sind.»

Technologie

Es mutet fast wie ein Paradox an: Sowohl die Produkte und Dienstleistungen als auch die Abläufe werden je länger, desto raffinierter – und dennoch sinkt die Time to Market. «Schuld» ist in beiden Fällen die Technologie. Sie bremst und beschleunigt zugleich. Und offenbar ist die beschleunigende Wirkung unter dem Strich stärker. «Unternehmen verstehen es eben immer besser, mit Technologie umzugehen», lautet die Erklärung von Hanspeter Kurzmeyer. Er muss es wissen: Als Chef des CREDIT SUISSE Direct Banking leitet er einen Bereich, der mit traditionellem Banking wenig, mit Hightech dafür umso mehr zu tun hat.

Modularität

Die Swatch hat es vorgemacht: Die Schweizer Uhrenfabrik stellte eine breite Palette von hochdifferenzierten Produkten her, die auf einem gemeinsamen Baukasten von Einzelteilen basieren. Die wenigen unterschiedlichen Teile integriert sie dabei so spät wie möglich in den Prozess. Dies spart Kosten. «Heutzutage», so Philip Rowland, «stellen die meisten Automarken ihre Wagen nach diesem Prinzip her.» Mittlerweile haben diese Errungenschaften aus der industriellen Produktion auch den Dienstleistungssektor erfasst. «Seit das Internet im Retail Banking Einzug gehalten hat, erleben wir eine Industrialisierung der Wissensverarbeitung», schrieb Professor Beat Schmid schon im Bulletin 6/97. Im Zukunftsszenario des St. Galler Professors werden die Banken ihre Produkte zunehmend aus modularisierten Basisdienstleistungen wie Zahlungsverkehr, Dokumentargeschäfte oder Portfolioanalyse zusammenstellen.



IMMER MEHR WOLLEN «VIEL BÖRSE FÜR WENIG GELD»

Am 12. April 1999 wurde die CREDIT SUISSE zum Online Broker.

Zusammen mit der CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING lancierte sie als erste Schweizer Bank «youtrade», den kostengünstigen, direkten Wertschriftenhandel über Internet und Telefon. Mit youtrade hat die Bank offenbar den Nerv des Publikums getroffen.

Die Bilanz nach nur vier Monaten beweist es:

- 10 000 Interessenten
- über 145 000 Zugriffe auf die youtrade Homepage
- zirka 450 abgewickelte Börsenaufträge pro Tag

Neuerdings steht youtrade auch Macintosh-Usern offen. Und die Abfrage von Realtime-Kursdaten ist ab sofort gratis. Alles Weitere erfahren Sie unter www.youtrade.ch oder über Telefon 0848 80 70 51 (international ++41 848 80 70 51).

BULLETIN TRITT INS FETTNÄPFCHEN

Das Schwerpunkt-Thema «Kontakt» des letzten BULLETIN hat seine Wirkung nicht verfehlt: Überdurchschnittlich viele Leserinnen und Leser sahen sich veranlasst, den Kontakt mit der Redaktion zu suchen. Neben Lob gab es

auch Tadel. So nahm eine Leserin Anstoß an einem Satz im Beitrag über internationale Umgangsformen. Dort gab die Autorin den Ratschlag, man solle verheirateten Frauen in Indien keine Komplimente machen – sonst kriege man Probleme mit dem Ehemann, da dieser seine Frau quasi als sein Besitztum betrachten würde. «Auch Indien hat sich weiterentwickelt», empört sich die Leserin aus der Schweiz. «Diesen Artikel empfinde ich

als Provokation für jeden Inder.»

Ein langjähriger und zufriedener BULLETIN-Leser aus Deutschland warf der Redaktion ebenfalls mangelnde Sensibilität gegenüber anderen Nationen vor. Stein des Anstoßes war in seinem Fall die Anekdote von Nicole Dietrich, Mitarbeiterin im Cash-Service Bad Ragaz (Beitrag «Eine Bank sucht Kontakt»). Frau Dietrich erzählte von einem hochdeutsch sprechen-

den Kunden, der sich ungehobelt benommen hatte. Dazu der Leser: «Die oft – nicht immer – berechtigten Vorurteile vieler Schweizer gegenüber uns Deutschen sind mehr als bekannt, aber müssen diese durch eine Vervielfältigung dieser Aussage noch verstärkt werden?»

Die Redaktion dankt für die Zuschriften und verspricht, künftig auf internationale Fettnäpfchen noch besser zu achten.



ÖKOTEST MIT BRAVOUR BESTANDEN

Ende Mai 1999 bestand die CREDIT SUISSE GROUP (Schweiz) erfolgreich das jährliche Überwachungsaudit des Umweltmanagements nach ISO 14001. Bei dieser zweiten Kontrolle wurde die Bank von der Zertifizierungs-gesellschaft SGS-ICS AG aus Zürich auf ihr grünes Herz überprüft. Die gleiche Firma führte bereits 1997 die Zertifizierung unserer Bankstandorte in der Schweiz durch.

Fazit der zweiten Überprüfung: Das Umweltmanagementssystem hat sich kontinuierlich verbessert. Speziell gute Noten gaben die Auditoren der Weiterentwicklung in der Produkteökologie, der Umsetzung der ökologischen Vorgaben von outgesourceten Dienstleistungen und dem verstärkten Engagement der Geschäftsleitung im Umweltmanagement.

Im Frühjahr 2000 steht die Rezertifizierung auf dem Programm. Zu diesem Zeitpunkt werden sich auch die Standorte der Winterthur Versicherungen in der Schweiz und wichtige Auslandstandorte dem Ökotest unterziehen.





NACH IHRER PFEIFE TANZEN DIE CHAMPIONS

Das BULLETIN hatte einen guten Riecher für eine Coming Woman, als es im Sommer 1998 die Schweizer Fussballschiedsrichterin Nicole Moudi porträtierte. Anfang Juli dieses Jahres spielte die Jurassierin

nämlich am grössten Ereignis, das es im Frauensport je gegeben hat, eine Hauptrolle. Sie leitete an den Weltmeisterschaften der Frauen in den USA vor über 90 000 Zuschauern das Endspiel zwischen

den Teams aus China und Nordamerika. Dabei verdiente sich Moudi Bestnoten. Und die Moral von der Geschichte? Das BULLETIN bewies einmal mehr Weitsicht ...

PRIVILEGIA 3A: KEINE ANGST VOR BEMESSUNGSLÜCKEN

Die Steuerharmonisierung 2001 ist in vollem Gange. Die meisten Kantone machen sich daran, von der Vergangenheits- zur einjährigen Gegenwartsbemessung zu wechseln. Dadurch entsteht eine Bemessungslücke. Das heisst, in der Übergangsphase werden ordentliche Einkommen und Abzüge steuerlich nicht erfasst. Deshalb können Besitzer eines Säule-3a-Kontos ihre Beiträge nicht vom steuerbaren Einkommen abziehen.

Die Kantone Zürich, Thurgau und Basel-Stadt haben bereits auf die Gegenwartsbesteuerung umgestellt. Waadt, Tessin und Wallis werden voraussichtlich später umstellen und daher 1999 und 2000 keine Bemessungslücke haben. In allen übrigen Kantonen fällt die Bemessungslücke ins Jahr 2000 (einjährige Veranlagung) oder in die Jahre 1999 und 2000 (zweijährige Veranlagung).

Lohnt es sich dennoch, während der Bemessungslücke Einzahlungen auf sein PRIVILEGIA VORSERGEKONTO 3. SÄULE zu tätigen? «Ganz bestimmt», so die Antwort von Ronald Biehler, Leiter Produktmanagement Vorsorge der CREDIT SUISSE. «Denn auch während der Bemessungslücke sind die Zinserträge steuerfrei, und das Kapital unterliegt nicht der Vermögenssteuer», begründet Biehler. «In dem der Kunde seine Beiträge weiter einbezahlt, vermeidet er zudem eine Vorsorgelücke.» Von einer Einzahlung rät Biehler nur ab, wenn der Vorsorgenehmer in den nächsten fünf Jahren sein Guthaben auf dem PRIVILEGIA VORSERGEKONTO oder -DEPOT beziehen möchte.

Für weitere Informationen wenden Sie sich an Ihre Kundenberaterin oder Ihren Kundenberater der CREDIT SUISSE.



DIRECT NET WIRD PERSÖNLICH



Dieses Jahr zeichnete die Londoner Lafferty Research Group die CREDIT SUISSE bereits zum zweiten Mal zur besten Internet-Bank Europas aus. Eine Ehre, die verpflichtet. Die CREDIT SUISSE hat deshalb ihr Internet-Banking-Package, das DIRECT NET, nochmals weiterentwickelt.

Neu können surfende Kunden ihre virtuelle Bank nach ihren eigenen Bedürfnissen gestalten. Resultat: Sie finden sich noch besser zurecht. Dazu bietet DIRECT NET auch individuelle Anregungen und Tipps, wie man seine finanziellen Angelegenheiten rasch und effizient erledigen kann. Eine Weiterentwicklung also, die den Kunden im Visier hat – und Bewährtes beibehält:

- die einfache Installation
- den hohen Sicherheitsstandard
- das breite Angebot, vom Zahlungsverkehr bis zum Börsenauftrag
- die freie Wahl zwischen verschiedenen DIRECT NET-Versionen

Neu können auch Macintosh-User von der Nutzung aller DIRECT NET-Versionen profitieren.

Neugierig geworden? Dann steigen Sie doch direkt unter www.directnet.ch in den Testvertrag ein und überzeugen sich selbst.

«WENN DAS BAUERN-
STERBEN IM GLEICHEN
TEMPO WEITERGEHT,
KÖNNTE AUCH DIESE
WEIDE BALD EINEM
GOLFPLATZ WEICHEN»,
SO DAS DÜSTERE
Szenario von Ökonom
Thomas Veraguth.



DIE BAUERN ENTDECKEN DEN MARKT

SAFTIG GRÜN ODER GRAU IN
GRAU? FÜR DIE SCHWEIZER
LANDWIRTE HAT DIE ZUKUNFT
EINE UNGEWISSE FARBE.



VON THOMAS VERAGUTH, ECONOMIC RESEARCH

Stellen Sie sich vor, wir befinden uns im Jahre 2027 und der letzte Bauer hat soeben seinen Hof an einen Sportclub verkauft. Vielleicht erscheint Ihnen diese Vision einer Schweiz ohne Bauern absurd. Wenn jedoch die Zahl der Landwirte auch künftig im selben Tempo schrumpfen würde wie zwischen 1965 und 1996, als sich ihre Zahl halbiert hat, gäbe es im Jahre 2027 tatsächlich keinen Schweizer Bauern mehr.

Die traditionelle Politik ist gescheitert

Es sind gut 100 Jahre her, seit die Schweizer Bauern erstmals die Konkurrenz aus dem Ausland zu spüren bekamen und der Staat protektionistische Massnahmen ergriff. Seither woben die Agrarpolitiker ein immer engmaschigeres Netz von Regelungen, um die einheimische Landwirtschaft zu schützen und zu stützen. Die Kernelemente dieser Politik waren garantierte Abnahmepreise, der Schutz vor ausländischer Konkurrenz durch Zölle, restriktive Importquoten und technische Handelshemmisse sowie Subventionen für die Produzenten und die Produktvermarktung im Ausland.

Der technische Fortschritt und die vom Gesetzgeber gewährten Produktionsanreize bewirkten, dass die Bauern die Produktion ausdehnten. Auch setzten sie die aus dem technisch-biologischen Fortschritt hervorgegangenen Hilfsmittel (Zucht, Dünger, Pflanzenschutz, Mechanisierung) immer intensiver ein. Doch wurde es von Jahr zu Jahr kostspieliger, die Agrarüberschüsse zu verwerten. Die Einführung von Milchkontingenten und Produktionslenkungsmassnahmen entpuppten sich dabei als reine Symptombekämpfung. Überdies erwiesen sich die Produktionsmethoden zunehmend als ökologisch bedenklich.

Diese politischen Massnahmen konnten letztlich den Rückgang der Bauernbe-

triebe nicht stoppen. Umgekehrt belasteten sie Steuerzahler wie Konsumenten – als Folge der überhöhten Preise. Den Abschluss dieser Epoche bildete das Jahr 1989, als die Endproduktion der Landwirtschaft ihren Höchststand erreichte. Seitdem wurde Landwirtschaftspolitik schrittweise neu ausgerichtet.

GATT erhöht den Reformdruck

Um die Fehler der Vergangenheit zu korrigieren, hat der Bundesrat die Agrarpolitik 2002 (AP 2002) formuliert. Sie zielt auf eine marktwirtschaftliche Erneuerung der Landwirtschaft ab. Damit legt der Bund den Grundstein, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Ernährungssektors zu steigern. Die Schweizer Politiker setzten sich allerdings erst für eine Reform der Agrarpolitik ein, als eine Liberalisierung im Rahmen der Uruguay-

Runde des GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, seit 1995 World Trade Organization, WTO) unausweichlich erschien. Von der Publikation des siebten Landwirtschaftsberichts, der die politische Wende einläutete, bis zur definitiven Inkraftsetzung des neuen Landwirtschaftsgesetzes verstrichen beinahe sieben Jahre. Dieses Gesetz gilt nun seit dem 1. Januar 1999, und seit Mai 1999 ist auch die liberalisierte Milchordnung in Kraft.

Der Staat zieht sich langsam zurück

Die neue Agrarpolitik wird durch folgende Kernelemente geprägt: Die Preis- und Absatzgarantien des Bundes fallen grundsätzlich weg, wenn auch mit unterschiedlichen Anpassungsfristen. Neu steuert der Markt die Preise und Absatzmengen im Inland. Die landwirtschaftlichen Produzenten und ihre Organisationen müssen nun-

DIE NEUNZIGERJAHRE SETZTEN DEN BAUERN ZU

Die Landwirtschaft verlor zwischen 1990 und 1996 13 Prozent ihrer Arbeitskräfte. 1996 zählte man noch 225 000 Beschäftigte, die in fast 80 000 Betrieben tätig waren. Seit 1989 befindet sich auch die landwirtschaftliche Produktion auf Talfahrt und ist nominal um 23 Prozent gesunken. Dabei wurzelt dieser Rückgang fast ausschliesslich in sinkenden Preisen. Sie sind zwischen 1990 und 1998 um 22 Prozent gefallen und befinden sich damit heute auf dem Niveau von 1976.

Der Erlös aus der Milchproduktion, die beinahe 36 Prozent der gesamten Endproduktion ausmacht, war 1998 16 Prozent tiefer als neun Jahre zuvor. Noch stärker geschrumpft sind der Getreide- und Kartoffelanbau sowie die Rindvieh- und Schweinehaltung, deren Anteil an der Endproduktion 1998 etwa 26 Prozent betrug. Die Produktionsmenge von Zuckerrüben, Obst, Beeren und Eiern, Ölsaaten, Tabak oder Wein blieb in den letzten Jahren hingegen beinahe konstant. Dabei erzielten die Produzenten von Gemüse, Obst und Beeren 1998 höhere Produktionserlöse als 1989. Das Gleiche gilt für die Schaf- und Geflügelzüchter.

Die sinkenden Preise schlagen sich wegen der stagnierenden Produktion unmittelbar in rückläufigen Umsätzen nieder. Dies wiederum wirkt sich direkt auf die Einkommenslage der Bauern aus. Die Wertschöpfung zu Marktpreisen sank zwischen 1989 und 1998 um 35 Prozent. Der Rückgang des gesamten Einkommens aus landwirtschaftlicher Tätigkeit betrug trotz einer Verdoppelung der Subventionen immer noch 20 Prozent. 1997 und 1998 erreichten die Subventionen historische Rekordwerte, mit einem geschätzten Anteil von 32,1 Prozent an der Endproduktion.



«IM JAHR 2000 WIRD FAST EIN DRITTEL DER HÖFE VON 1996 VERSCHWUNDEN SEIN.»

mehr selbst die Qualität und den Absatz fördern und sich auf die Erfordernisse des Marktes ausrichten. Das Drei-Phasen-Modell, das die Einfuhr von Obst und Gemüse stark eingeschränkt hatte, musste der Bund aufgeben und durch ein GATT-kompatibles Zoll- und Kontingentsystem ablösen. An der Milchkontingentierung hält er dagegen fest. Der Staat greift nur noch mit der Ausrichtung von Beiträgen subsidiär ein.

Obwohl die neue Agrarpolitik entscheidende Verbesserungen bringt, bleibt die Landwirtschaft eine stark regulierte Branche. Zudem hat der Gesetzgeber alle noch erlaubten Schutzmöglichkeiten im Rahmen des GATT-Abkommens von 1994 ausgeschöpft. Die AP 2002 entlastet zwar die Konsumenten in Form von sinkenden Preisen, die Belastung der Steuerzahler bleibt aber nach wie vor sehr hoch.

Grüne Landwirte haben leichter

Der Bund tritt neu als Nachfrager gemeinschaftlicher Leistungen auf und sorgt dafür, dass die Landwirtschaft durch eine nachhaltige und auf den Markt ausgerichtete Produktion einen wesentlichen Beitrag leistet, um die Versorgung der Bevölkerung zu sichern, die natürlichen Lebensgrundlagen zu erhalten, die Kulturlandschaft zu pflegen und das Land dezentral zu besiedeln.

Ökologische Leistungen der Landwirtschaft geltet der Bund mit Ökobeiträgen ab. Dabei regelt er die Anforderungen, denen ökologische Produkte und Herstellungsverfahren zu genügen haben.

Trotz grünem Zustupf: Die Aussichten sind keineswegs rosig. Der Preisdruck wird sich verschärfen und insbesondere die Milchproduzenten zu schmerzhaften Anpassungen zwingen. Bilden sich die Vorleistungspreise nicht im selben Ausmass zurück – wovon auszugehen ist –, wird sich die Profitabilität zusätzlich verschlechtern. Trotz steigender Direktzahlungen für Betriebe, die nach ökologischen Prinzipien wirtschaften, dürfen die bäuerlichen Einkommen vorerst weiter sinken.

Bewirtschaftung wird extensiver

In der Folge werden einzelne Bauern aufgeben; man wird Betriebe zusammenlegen, sodass die landwirtschaftliche Nutzfläche je Betrieb ansteigt. Auch die Anzahl Beschäftigte pro Hektare wird abnehmen. Die Bauern werden den Boden im Sinne der Agrarreform tendenziell extensiver bewirtschaften, wodurch die mittlere Fläche und die Anzahl Beschäftigte pro Betrieb steigen wird. Vermehrt werden festangestellte Arbeitskräfte in Einsatz gelangen, während die Anzahl gelegentlicher Arbeitskräfte stärker zurückgehen wird. Eine grosse Zahl der auf Ackerbau spezialisierten Betriebe wird ihre Produktion auf

Naturwiese verlagern. Viele davon werden in die Mastviehproduktion einsteigen. Insgesamt dürfte sich allerdings der Tierbestand kaum verändern.

Eines steht schon heute fest: Die neue Agrarpolitik wird die Restrukturierung beschleunigen. Bis ins Jahr 2000 werden schätzungsweise fast 30 Prozent der 1996 gezählten Betriebe ihre Scheunentore für immer schliessen. Im Durchschnitt verschwänden in diesem Zeitabschnitt also rund 5300 Betriebe jährlich von der Bildfläche. Dadurch würde die Beschäftigung um rund 20 Prozent oder 4000 Arbeitsplätze schrumpfen.

Weil der Staat aber noch über weitreichende Eingriffsmöglichkeiten verfügt (Exportsubventionen, Absatzstützungen, Flächenbeiträge, Investitionshilfen usw.), wird sich die internationale Wettbewerbsstärke der einheimischen Landwirtschaft nur langsam verbessern. Überdies finden im Ausland, namentlich in der EU, ähnliche Reformen der Agrarpolitik statt, sodass die Schweizer Landwirtschaft ihren Rückstand in der Wettbewerbsfähigkeit insgesamt nicht wesentlich verringern können.

Bauern müssen Nischen finden

Die Schweiz ist geradezu prädestiniert, auf die Karte Spezialitäten und Labelprodukte zu setzen. Deshalb wird die eingangs formulierte Vision nicht eintreten: Auch im Jahr 2027 wird es weiterhin Schweizer Bauern geben. Dafür sprechen vor allem folgende Faktoren:

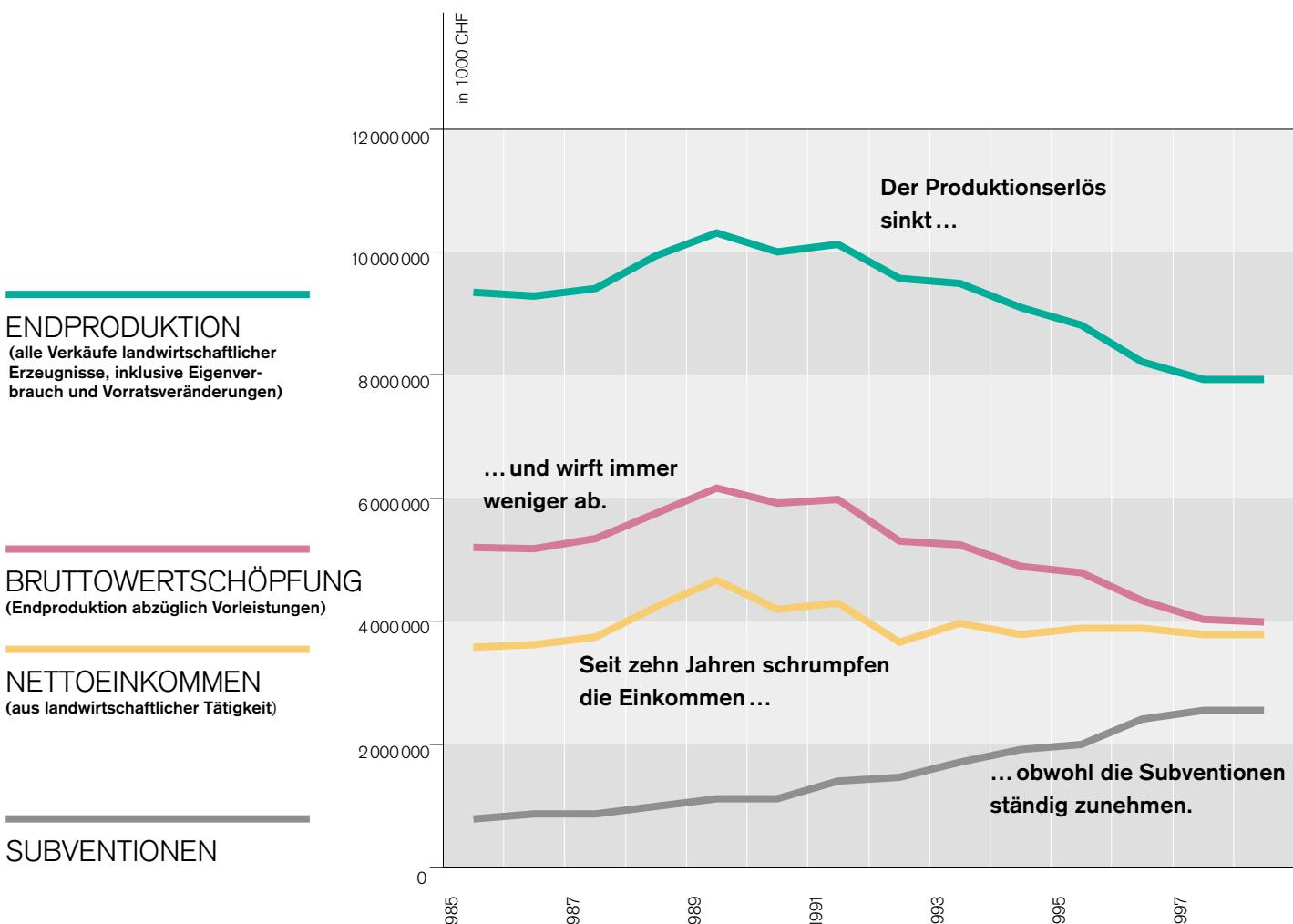
- die kleinräumige Struktur,
- das Qualitätsdenken,
- die steigenden Bedürfnisse nach ökologischen Produkten,



«SPEZIALITÄTEN UND
MARKENPRODUKTE
BIETEN DIE BESTEN CHANCEN.»



DER SUBVENTIONSTOPF WIRD GRÖSSER, DAS EINKOMMEN KLEINER



Seit 1989 befindet sich die Schweizer Landwirtschaft auf einer Talfahrt, die erst 1997 etwas gebremst wurde. Das landwirtschaftliche Einkommen fiel aber weniger stark als die Bruttowertschöpfung. Dafür hängt das Nettoeinkommen in steigendem Masse von der Stützung des Bundes ab.

- die relativ intakte Berglandschaft in Kombination mit dem Tourismus
- sowie die weitgehende Absenz von grossindustrieller Produktion.

Bei zunehmender Liberalisierung wird sich die Landwirtschaft den übrigen Wirtschaftsbranchen annähern und wettbewerbsfähiger Strukturen aufbauen. Wie

überall auf dem freien Markt gilt es, lukrative Marktnischen ausfindig zu machen. Die eingeleiteten Reformen bilden deshalb einen ersten Schritt, die Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft zu verbessern. Ihnen werden nach 2002 weitere folgen müssen. Deren Wesen wird darin bestehen, die verzerrenden Wirkun-

gen der Subventionen abzubauen, die Kosten der Agrarstützung zu reduzieren und die unternehmerischen Spielräume auszuweiten.

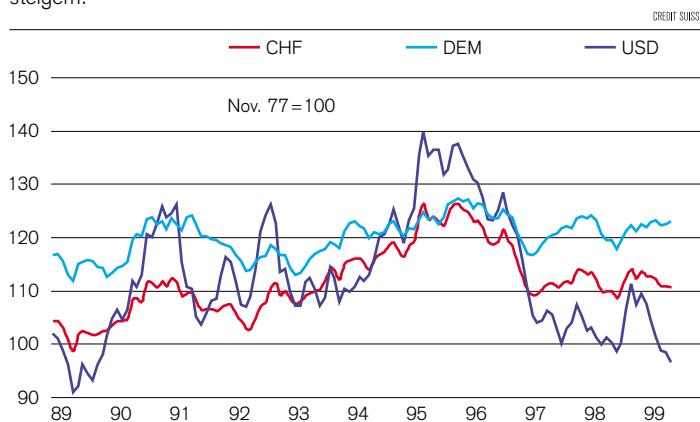
THOMAS VERAGUTH, TELEFON 01 333 95 83
THOMAS.VERAGUTH@CREDIT-SUISSE.CH

UNSERE PROGNOSEN ZUR KONJUNKTUR

DER AKTUELLE CHART:

DOLLAR HILFT SCHWEIZER EXPORTEN

Seit Anfang des Jahres ist der US-Dollar gegenüber dem Schweizer Franken deutlich angestiegen. Dagegen ist der Franken-Kurs gegenüber dem Euro stabil geblieben. Weil gleichzeitig der US-Konjunkturmotor nach wie vor gut in Schwung ist, konnte die Schweiz ihre Exporte vor allem in den Dollar-Raum steigern.



SCHWEIZER KONJUNKTURDATEN:

DIE TALSOHLE IST DURCHSCHRITTEN

Im Mai 1999 ist die Arbeitslosigkeit erstmals seit sieben Jahren wieder auf unter 100000 registrierte Personen gesunken. Die Verbesserung wurde in allen Landesteilen sichtbar. Sämtliche Umfrage-Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich zunehmend eine positive Stimmung in der gesamten Wirtschaft breit macht. Die Inflation bietet nach wie vor keinen Grund zur Sorge – der Druck auf die Preise hält an. Dennoch werden die Gewinnaussichten wieder freundlicher eingeschätzt. Von der Preisfront gibt es demnach keine Zeichen, die einer breiteren konjunkturellen Belebung im Wege stehen könnten.

	1998	4.99	5.99	6.99
Inflation	0.0	0.60	0.60	0.60
Waren	-0.3	0.20	0.10	0.20
Dienstleistungen	0.3	0.84	0.85	0.85
Inland	0.3	0.66	0.66	0.57
Ausland	-0.7	0.40	0.30	0.30
Detailhandelsumsätze (real)	1.4	-2.70	-3.30	–
Handelsbilanzsaldo (Mrd. CHF)*	2.24	0.05	0.17	0.12
Güterexporte (Mrd. CHF)	109.11	8.99	8.84	10.05
Güterimporte (Mrd. CHF)	106.87	8.94	8.67	9.93
Arbeitslosenquote	3.9	2.90	2.70	2.60
Deutschschweiz	3.2	2.50	2.20	2.10
Romandie	5.3	4.30	4.00	3.70
Tessin	6.3	4.20	4.00	3.70

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

BIP-WACHSTUM: JAPAN ATMET AUF

Japan sieht Licht am Ende des Tunnels: Im zweiten Halbjahr 1999 erwartet das Land einen leichten Konjunktur-Aufschwung. In den USA wird sich die Binnennachfrage abkühlen und zu einer leichten Abschwächung der Konjunktur führen. In Europa gibt das verbesserte Geschäftsklima Hoffnung auf einen baldigen Aufschwung. Kräftige Wachstumsimpulse fehlen jedoch nach wie vor.

CREDIT SUISSE

	Durchschnitt 1990/1997	1998	Prognosen 1999	2000
Schweiz	0.2	2.1	1.1	2.0
Deutschland	3.0	2.0	1.5	2.4
Frankreich	1.2	3.2	2.0	2.7
Italien	1.1	1.4	1.3	2.3
Grossbritannien	2.0	2.5	0.6	1.7
USA	2.5	3.9	3.9	3.4
Japan	2.0	-2.8	0.0	1.0

INFLATION: TEUERUNG IST GEBANNT

Die Konjunktur in Europa zieht zwar wieder etwas an, die Belebung ist jedoch zu schwach, um eine Inflation hervorzurufen. Auch die gestiegenen Energie- und Rohstoffpreise haben nur einen geringen Einfluss auf die Teuerung. In den USA kompensieren Produktivitätsgewinne den Lohndruck.

CREDIT SUISSE

	Durchschnitt 1990/1997	1998	Prognosen 1999	2000
Schweiz	2.4	0.0	0.6	1.0
Deutschland	3.0	0.9	0.8	1.3
Frankreich	2.0	0.6	0.8	1.2
Italien	4.4	1.4	1.5	1.8
Grossbritannien	3.2	2.7	1.7	2.0
USA	3.0	1.5	2.3	2.5
Japan	1.2	0.6	0.1	0.4

ARBEITSLOSENQUOTE: WACHSTUM REICHT NICHT AUS

Eine anziehende Konjunktur lässt in Europa auf einen Rückgang der Arbeitslosenquoten hoffen. Mangelnde Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt verhindert jedoch eine starke Abnahme der Arbeitslosenzahl. Aufgrund der erwarteten Verlangsamung des Wachstums in den USA dürfte dort die Zahl der Erwerbslosen wieder etwas zunehmen.

CREDIT SUISSE

	Durchschnitt 1990/1997	1998	Prognosen 1999	2000
Schweiz	3.4	3.9	2.8	2.5
Deutschland	9.6	11.1	10.8	10.4
Frankreich	11.1	11.8	11.3	10.9
Italien	11.4	12.3	12.2	11.9
Grossbritannien	8.0	4.8	5.2	5.3
USA	6.1	4.6	4.8	5.0
Japan	2.7	4.1	5.2	6.0



«GERADE DIE SCHWEIZ
MUSS ES BRENNEND
INTERESSIEREN, WIE DIE
KÜNFTIGE EUROPAKARTE
AUSSIEHT», GLAUBT
FRITZ STAHEL VOM
ECONOMIC RESEARCH.

OSTEUROPA
DRÄNGT IN
DIE EU – UND
ZWINGT BRÜSSEL
ZU INNEREN
REFORMEN.

DIE EU VERÄNDERT IHR GESICHT

VON FRITZ STAHEL,
ECONOMIC RESEARCH

Die EU blickt nach Osten. Doch bevor sie die anstehende Osterweiterung verdauen kann, muss sie sich zuerst selber reformieren. «Agenda 2000» heisst das neue Zauberbwort. Es ist ein ambitionäres Projekt – wie bereits zuvor die Einführung des Euro und die Schaffung des gemeinsamen Binnenmarktes (EG 92). Gleichzeitig möchte

die EU den Binnenmarkt gezielt vertiefen: So hat sie den Verzerrungen durch staatliche Beihilfen den Kampf angesagt. Auch das Wettbewerbsrecht – sprich Kartellverbot – will sie konsequenter anwenden. Bei der seit 1985 stark ausgeweiteten Gesetzgebung in Form von Richtlinien und Verordnungen ist zudem dringend eine Rechtsvereinfachung nötig. Und schliesslich will sich die EU auf gewissen Gebieten stärker engagieren. Insbesondere hat

sie sich zum Ziel gesetzt, zukunftsträchtige Branchen wie die Informations- und Biotechnologie zu fördern, den Energiesektor zu liberalisieren und weitere Teile der Steuerpolitik zu harmonisieren.

Mit Blick auf die Osterweiterung will die EU darüber hinaus ganz spezifische Politikbereiche auf eine solidere Basis stellen. Sie sind im Programm «Agenda 2000» zusammengefasst und tangieren vor allem drei Bereiche:

Reform der Agrarpolitik: Wer der EU beitritt, wird in die gemeinsame Agrarmarktordnung eingebunden. Vor allem Polen als grosses Land mit einem starken Landwirtschaftssektor stellt diesbezüglich eine echte Herausforderung dar. Noch in den Sechzigerjahren machten die Agrarausgaben mehr als vier Fünftel des gemeinsamen Haushaltes der EU aus; diesen Anteil konnte sie schrittweise auf knapp die Hälfte reduzieren. Will die EU diese Anstrengungen mit der Osterweiterung nicht einfach zunichte machen, muss sie die Agrarpolitik zuerst reformieren.

Dazu gehört, die Marktstützungspreise weiter zu senken und die Direktzahlungen für die Landwirtschaft anzuheben. Die Bauern sollen also einen geringeren Anreiz haben, die Produktion mit garantierten Preisen auszuweiten, um ihr Einkommen zu sichern – und Überschüsse zu produzieren, deren Verwertung die EU Milliarden von Euro kostet.

Reform der Strukturpolitik: Die EU unterstützt wirtschaftlich weniger stark entwickelte Regionen. Damit will sie insbesondere die dortige Infrastruktur verbessern und das wirtschaftliche Wachstum fördern. Die in verschiedenen Programmen eingesetzten Gelder hat sie im Laufe der Jahre schrittweise aufgestockt – auf derzeit rund 35 Milliarden Euro. Spanien, Portugal, Griechenland und Irland sind die grössten Empfängerländer. Aber auch Regionen in den andern Mitgliedstaaten hängen an diesem Tropf.

Mit der Erweiterung vergrössert sich der Empfängerkreis deutlich. Um die Zahlungen nicht aufzublähen, braucht es eine interne Umverteilung und einen effizien-

BEITRITS-KANDIDATEN IM VERGLEICH

Land	Fläche (1000 km ²)	Bevölkerung (Mio.)	BIP (Mrd. EUR)	BIP/Kopf (EUR)	CREDIT SUISSE
					BIP/Kopf* (EUR)
Estland	45	1.5	4	2800	7000
Polen	313	38.7	120	3100	7500
Slowenien	20	2.0	16	8100	13000
Tschechien	79	10.3	46	4500	12000
Ungarn	93	10.1	40	3900	8900
Zypern	6	0.7	11	14500	14300
EU-15	3236	373	7207	19219	18140

* Kaufkraftbereinigt

teren Einsatz der Gelder. Im Rahmen von Agenda 2000 will die EU die Strukturlhilfen stärker auf die ärmsten Regionen konzentrieren. Auch beabsichtigt sie, die Mittel vermehrt dorthin fliessen zu lassen, wo Arbeitsplätze geschaffen werden.

Finanzrahmen 2000–2006: Für die Beitrittskandidaten ist während der kommenden sieben Jahre eine «Heranführungshilfe» von insgesamt 75 Milliarden Euro vorgesehen. Den gemeinsamen Haushalt möchte die EU dadurch aber nicht aufzblähen. Der Finanzrahmen von derzeit rund 100 Milliarden Euro pro Jahr darf höchstens im Gleichschritt mit dem Bruttoinlandprodukt wachsen. Die Frage nach der (Um-)Verteilung der Lasten lieferte deshalb einigen Diskussionsstoff. Deutschland forderte zunächst eine substantielle Reduktion seiner Nettozahler-Position, doch letztlich brachte der erzielte politische Kompromiss nur wenige Verschiebungen.

Institutioneller Umbau gefordert

Die EU ist ein historisch gewachsenes Gebilde. Das gilt auch für deren Institutionen, die ursprünglich auf sechs Mitgliedstaaten

ausgelegt waren. Will die Gemeinschaft auch mit der Osterweiterung handlungsfähig bleiben, sind dringende institutionelle Reformen fällig. Vorgesehen waren diese schon bei der letzten Revision der «Verfassung» der EU, die als Amsterdamer Vertrag am 1. Mai 1999 in Kraft trat. Doch in der letzten Verhandlungsnacht fehlte den fünfzehn Staats- und Regierungschefs der Mut zu diesem Schritt. Das Thema wollen sie nun an einer weiteren Regierungskonferenz aufnehmen. Dabei geht es um folgende vier Punkte:

- Erstens ist die EU-Kommission mit 20 Mitgliedern (Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Italien und Spanien je zwei Sitze, die übrigen Länder je ein Sitz) bereits heute recht schwerfällig. Im Interesse einer verbesserten Entscheidungsfähigkeit wäre eine Reduktion angezeigt – zumindest aber keine Aufstockung durch neue Länder.
- Zweitens stösst auch das im Juni 1999 neu gewählte Europäische Parlament mit seinen derzeit 626 Mitgliedern an die Kapazitätsgrenze.
- Drittens geht es um eine Neugewichtung der Stimmen im 15-köpfigen Rat (gebildet entweder durch die Fachminister oder die Staats- und Regierungschefs). Hier haben die kleineren Länder im Laufe der schrittweisen Erweiterung der EU an Einfluss gewonnen. So kommt beispielsweise 200 000 Luxemburgern heute das gleiche Gewicht zu wie 6 Millionen Franzosen. Die Osterweiterung droht diesen Trend noch zu verschärfen.



«DIE AUFNAHME NEUER
MITGLIEDSTAATEN
WILL GUT VORBEREITET SEIN.»



– Viertens ist Einstimmigkeit bei den Entscheiden umso schwieriger zu erreichen, je grösser die Gemeinschaft ist. Bereits mit der Realisierung des gemeinsamen Binnenmarktes hat man in vielen Bereichen zum Prinzip der qualifizierten Mehrheit gewechselt (62 von 87 Stimmen). Ob die EU den Mut hat, dies auf weitere Gebiete auszudehnen – beispielsweise die Steuerpolitik –, ist noch völlig offen.

Die Kandidaten stehen Schlange

Wie rasch es der EU gelingt, ihre eigenen Reformen durchzusetzen, um erweiterungsfähig zu bleiben, ist entscheidend für den Fahrplan der Osterweiterung. Derzeit

aber nicht damit zu rechnen, dass automatisch alle sechs Länder gleichzeitig Aufnahme finden. Die EU nimmt auf den unterschiedlichen Entwicklungsstand Rücksicht. Sie hat bewusst auch keine feste Terminzusage gemacht. Die Beitrittskandidaten selber haben aber ganz konkrete Vorstellungen. Besonders selbstsicher tritt Polen auf, das eine Mitgliedschaft ab 2003 anstrebt.

Die Fläche der EU wächst durch eine erste Osterweiterung um 17 Prozent (siehe Tabelle S. 40). Im gleichen Ausmass nimmt die Bevölkerung zu. Hingegen steigt das Bruttoinlandprodukt lediglich um vier Prozent, weil die sechs Beitritts-

nung, die Wahrung der Menschenrechte sowie die Achtung und der Schutz von Minderheiten sind eine Grundvoraussetzung. Ausserdem muss eine funktionsfähige Marktwirtschaft etabliert sein. Seit dem Ende der Planwirtschaft haben die Länder diesbezüglich zwar grosse Fortschritte erzielt. Doch müssen sie dereinst auch in der Lage sein, dem Wettbewerbsdruck innerhalb der EU standzuhalten. Und schliesslich haben die Beitrittskandidaten die gesamte Rechtsordnung der EU – den sogenannten «acquis communautaire» – zu übernehmen. Den Ländern kommt zugute, dass sie bei ihrem Neubeginn schon früh und in vielen Bereichen

EU-REFORM: AUCH DIE SCHWEIZ IST BETROFFEN

- Die Vertiefung des EU-Binnenmarktes kommt den hiesigen Unternehmen zugute. Mit den bilateralen Verträgen könnten sie künftig diesen Wirtschaftsraum vom Standort Schweiz aus besser erschliessen.
- Mit der Perspektive auf einen EU-Beitritt gewinnen die Länder Mittel- und Osteuropas für Schweizer Firmen an Attraktivität. Sie sind dann nicht mehr nur als Produktionsstandort interessant, sondern auch als Eingangstor in die Europäische Union.
- Wenn die EU im Rahmen der Reform ihrer Agrarpolitik die Preise weiter senkt, muss auch die Schweiz nachziehen. Nur so wird unsere Landwirtschaft in der Lage sein, die neuen Exportchancen wirklich zu nutzen (siehe auch Beitrag auf S. 34ff).
- Die mit der EU ausgehandelte Personenfreizügigkeit wird dereinst auch bezüglich der neuen EU-Länder gelten. Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Schweiz nach sieben Jahren nochmals über den Vertrag abstimmen kann und die volle Freizügigkeit erst nach zwölf Jahren gilt – also nicht vor 2013.
- Je stärker sich die Gemeinschaft erweitert, desto schwieriger wird es für die Schweiz, mit ihr zu verhandeln – ob im Hinblick auf vertiefte bilaterale Beziehungen oder einen längerfristigen EU-Beitritt. Schon beim jetzigen bilateralen Vertragswerk hat sich gezeigt, dass die Schweiz eigentlich nicht mit der EU, sondern faktisch mit 15 Mitgliedstaaten verhandeln musste.

sind in Brüssel 14 Beitrittsgesuche hängig. Den Kopf der Warteschlange bilden Estland, Polen, Slowenien, Tschechien, Ungarn und Zypern. Mit ihnen laufen seit April 1998 konkrete Beitrittsverhandlungen. Bulgarien, Lettland, Litauen, Rumänien und die Slowakei bilden den Mittelteil; sie können bei entsprechenden Fortschritten zur Kopfgruppe aufschließen. Die drei Gesuche von Malta, der Schweiz und der Türkei sind auf Eis gelegt.

Die Verhandlungen mit der Kopfgruppe laufen zwar weitgehend parallel. Es ist

kandidaten im Vergleich zum EU-Durchschnitt einen deutlich tieferen Wohlstand pro Kopf aufweisen. Berücksichtigt man allerdings die Kaufkraft, dann verringern sich die Unterschiede recht markant.

Beitritt bedeutet Quantensprung

Nun muss aber nicht nur die EU gerüstet sein, die Kandidaten aufzunehmen. Diese selbst haben eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen. Zunächst achtet die EU auf die institutionelle Stabilität. Eine demokratische und rechtsstaatliche Ord-

die Gesetzgebung der EU zum Vorbild genommen haben.

Die Annäherung an die EU findet also nicht erst seit der Aufnahme von Beitrittsverhandlungen statt. Brüssel hat in den Neunzigerjahren die Beziehungen zu den Ländern Mittel- und Osteuropas schrittweise vertieft. Deren Aufnahme als Mitglieder ist jedoch ein echter Quantensprung. Er will gut vorbereitet sein.

FRITZ STAHEL, TELEFON 01 333 32 84
FRITZ.STAHEL@CREDIT-SUISSE.CH

UNSERE PROGNOSEN ZU DEN FINANZMÄRKTNEN

GELDMARKT:

USA ERHÖHEN DEN LEITZINS

Robuste US-Wirtschaftsdaten brachten das Fed dazu, seine geldpolitische Haltung von neutral auf restriktiv zu ändern. In Grossbritannien rechnen wir hingegen unverändert mit einer Leitzinssenkung, da die Notenbank ihr Inflationsziel wieder unterschritten hat. In der EU-11 erwarten wir keine Zinserhöhung – trotz anders lautenden Andeutungen des Chefs der Europäischen Zentralbank.

CREDIT SUISSE

	Ende 98	7.99	Prognosen	
			3 Mte.	12 Mte.
Schweiz	1.41	1.16	1.2	1.7
EU-11	3.24	2.69	2.6	2.8
Grossbritannien	6.26	5.19	4.8	4.8
USA	5.07	5.31	5.6	5.6
Japan	0.54	0.10	0.2	0.5

OBLIGATIONENMARKT:

RENDITEN TRETEN AN ORT

Die Obligationenrenditen erlebten im Juni einen markanten Anstieg, entspannten sich im Juli jedoch wieder. Kurzfristig rechnen wir mit seitwärts laufenden Renditen, da sowohl in Europa wie auch in den USA die Inflationsängste überbewertet werden. Der Euro-Bondmarkt dürfte langfristig von einem robusteren Euro-Wechselkurs profitieren.

CREDIT SUISSE

	Ende 98	7.99	Prognosen	
			3 Mte.	12 Mte.
Schweiz	2.49	2.78	2.7	2.9
Deutschland	3.87	4.63	4.4	4.5
Grossbritannien	4.36	5.21	5.1	5.3
USA	4.65	5.83	5.7	5.7
Japan	1.88	1.68	1.8	2.3

WECHSELKURSE:

EURO STABILISIERT SICH

Die anhaltende Stärke der US-Konjunktur im Verhältnis zu denjenigen in Kerneuropa könnte kurzfristig den Euro weiter schwächen. Der erwartete Wirtschaftsaufschwung im Euro-Raum wird der europäischen Einheitswährung jedoch wieder Auftrieb geben. Auch der Schweizer Franken könnte sich im Sog des Euro gegenüber dem US-Dollar aufwerten.

CREDIT SUISSE

	Ende 98	7.99	Prognosen	
			3 Mte.	12 Mte.
CHF/EUR*	1.61	1.61	1.60	1.62
CHF/GBP	2.28	2.42	2.46	2.42
CHF/USD	1.37	1.53	1.57	1.51
CHF/JPY	1.22	1.32	1.28	1.26
Gold \$/Unze	288	255	250	240
Gold Fr./kg	12765	12570	12608	11682

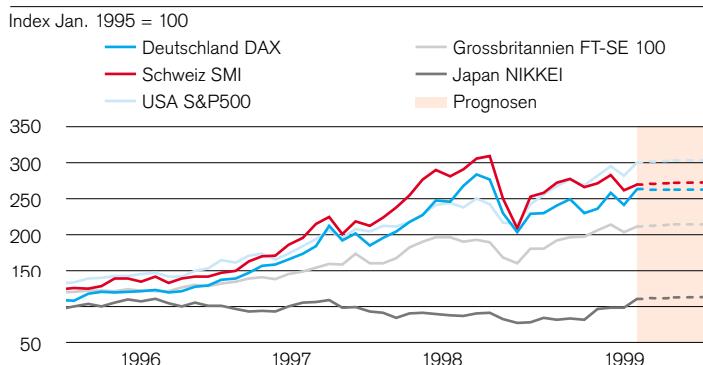
*Umrechnungskurse: DEM/EUR 1.956; FRF/EUR 6.559; ITL/EUR 1936

INTERNATIONALE BÖRSEN:

EUROPAS MÄRKTE SIND VERUNSICHERT

In den USA bleiben die Zinsängste angesichts der robusten Wirtschaft bestehen. Sie dürften den Aktienmarkt etwas belasten. Wir rechnen damit, dass der wachstumsstarke Technologiebereich weiterhin dominieren wird. Die Untätigkeit der Europäischen Zentralbank gegenüber dem Wertzerfall des Euro hat die Märkte verunsichert. Dank Restrukturierungen und guten Gewinnaussichten europäischer Unternehmen bleiben die Aktien aber nach wie vor attraktiv.

CREDIT SUISSE



SCHWEIZER BÖRSE:

ZINSÄNGSTE LASTEN AUF FINANZTITEL

Das Marktumfeld ist für zyklische Werte noch zu wenig stabil, obwohl sie sich im letzten Quartal sehr gut entwickelt haben. Anleger sollten daher Titel mit defensivem Charakter bevorzugen – etwa aus der Nahrungsmittel- oder Pharma-branche. Die Finanzwerte dagegen leiden weiterhin unter der Unsicherheit des globalen Zinsumfeldes.

CREDIT SUISSE

	Ende 1998	7.99	Prognosen			
			KGV 1999	Gewinn-wachstum 1999	Div.-Rendite 1999	12 Mte.
SPI Gesamt	4497	4485	20.3	24.1	10.4	1.58
Industrie	6178	5949	24.2	7.6	13.9	1.07
Maschinen	2061	2365	13.9	44.6	11.0	2.46
Chemie/Pharma	11765	10676	27.0	23.9	7.5	1.02
Bau	2680	3107	19.3	15.3	7.4	1.28
Nahrung	5448	5270	25.4	0.7	12.0	1.60
Elektro	2775	3719	19.1	6.3	17.4	2.20
Dienstleistungen	3058	3221	16.9	37.8	8.1	1.98
Banken	3100	3595	15.7	91.3	-1.5	2.47
Versicherungen	5817	4881	17.2	14.2	13.8	1.63
Detailhandel	972	1075	14.1	17.9	23.2	2.55
Transport	1752	1744	11.3	-8.5	12.7	1.23

Gegenüber dem Sektor

- unterdurchschnittliche Performance
- Marktparformance
- überdurchschnittliche Performance



ÖKONOMIN SEMYA
AYOUBI ÜBER DEN
DÄCHERN VON ZÜRICH.
«DER WETTBEWERB
IST NICHT IN ALLEN
SEGMENTEN GLEICH
INTENSIV.»

DER TELEKOM-
MARKT BOOMT –
UND SEINE
LIBERALISIERUNG
IST ERFOLGREICH
LANCIERT.

VOLL AUF DRAHTLOS

**INTERVIEW: BETTINA JUNKER,
REDAKTION BULLETIN**

BETTINA JUNKER Frau Ayoubi, haben Sie ein Handy?

SEMYA AYOUBI Nein. Aber Sie dürfen die Frage durchaus ein wenig suggestiv stellen, zum Beispiel: «Haben Sie schon ein Handy?» Angesichts der Boomphase, in der sich der Mobilfunkmarkt in der Schweiz und in Europa befindet, ist die

Wahrscheinlichkeit gross, dass man über kurz oder lang der Kategorie der Mobiltelefonierer angehört.

B.J. Der Boom im Mobilfunk scheint wirklich sehr ausgeprägt zu sein.

S.A. Allerdings. Seit Anfang der Neunzigerjahre nahm die Anzahl Anschlüsse im Durchschnitt jährlich um 38 Prozent zu. Seit 1994 erfuhr das Wachstum sogar eine Beschleunigung und erreichte 1998

eine Zunahme um 63 Prozent. Die Schweiz weist mittlerweile gut 2,1 Millionen Mobilfunk-Anschlüsse auf. Gemessen an der Anzahl der Einwohner entspricht dies bereits einer Mobilfunkdichte von nahezu 30 Prozent.

B.J. Sind die neuen Anbieter da nicht zu spät eingestiegen? Bei der erreichten Verbreitung könnte der Markt doch mittlerweile aufgeteilt sein.

S.A. Die Sättigungsgrenze ist bestimmt noch nicht erreicht. In Skandinavien beispielsweise ist die Mobilfunkdichte um einiges höher. In Finnland kommen auf 100 Einwohner bereits 58 Mobiltelefone. Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass die Verbreitung in den anderen Industrieländern letztlich tiefer liegen wird. Ihre Frage ist aber durchaus berechtigt. Der Telekommunikationsmarkt ist seit Anfang 1998 liberalisiert. Dix konnte aber erst knapp ein Jahr später starten, Orange gar erst Ende Juni dieses Jahres. Grund dafür war unter anderem, dass die neuen Mobilfunkanbieter zuerst einmal ein eigenes Mobilfunknetz aufbauen mussten. Gleichzeitig war es angesichts der hohen Anzahl Neuanmeldungen für die neu konzessionierten Anbieter aber wichtig, möglichst rasch in den Markt einzusteigen. Ihr Markteintritt erfolgte zwar spät, aber bestimmt nicht zu spät, zumal sich das Akquisitionspotenzial nicht auf Personen beschränkt, die sich ein Mobiltelefon erst anschaffen. Die drei Mobilfunkanbieter können schliesslich auch bestehende Kunden abwerben und so den Markt mit ihrem eigenen Angebotsverhalten beeinflussen.

B.J. Sie sprechen die Preisnachlässe an. Wird mobil telefonieren einmal so billig sein wie über das Festnetz?

S.A. Im Moment sieht es nicht danach aus. Diese Einschätzung lässt sich ökonomisch sehr schön begründen. Wenn der Markt nur von wenigen Anbietern dominiert wird, handelt es sich um ein sogenanntes Oligopol. Im Mobilfunk liegt mit lediglich drei Anbietern heute eine solche oligopolistische Angebotsstruktur vor. Jeder der drei Oligopolisten weiß, dass sein Verhalten bei der Konkurrenz Reaktionen auslösen wird – das heißtt, die Anbieter sind strategisch interdependent. Sie sind sich auch bewusst, dass ein Preiskampf, ist er einmal vom Zaun gerissen, hart wird. Darum werden die Konkurrenten ihn zu vermeiden suchen; denn massive Preissenkungen wären nur zu aller Nachteil.



«IN DER SCHWEIZ HAT
JEDER DRITTE EIN HANDY.

IN FINNLAND BEREITS JEDER ZWEITE.»

B.J. Aber die Preise im Mobilfunk sind doch bereits gesunken.

S.A. Ja, schon, aber von einem Preiskrieg kann nicht die Rede sein. Stattdessen differenzieren die drei Anbieter ihre Angebote, um sich einem direkten Preisvergleich zu entziehen. Dies widerspiegelt sich in ihren Dienstleistungen und der Preisgestaltung, die sich nicht eben durch eine hohe Transparenz auszeichnen. Der Kunde muss wissen, wie er sein Mobiltelefon einsetzen wird und aufgrund dessen auswählen. Intransparente Preisstrukturen, die eben einen solchen direkten Preisvergleich verunmöglichen, sind ein geeignetes Mittel, einen Preiskrieg zu vermeiden.

B.J. Das war vorsichtig ausgedrückt. Wird es in den nächsten Jahren bei einem bisschen Wettbewerb bleiben?

S.A. Das lässt sich nicht im Voraus sagen, weil jeder der heute konzessionierten Anbieter jederzeit die Preise massiv senken und die Mitkonkurrenten praktisch dazu zwingen kann nachzuziehen. Überdies ist auch denkbar, dass weitere Anbieter als Service-Provider in den Markt eintreten. Sie würden Gesprächsminuten bei den Netzbetreibern ein- und den Kunden weiterverkaufen. Des Weiteren treibt einmal mehr die technologische Entwicklung den Wettbewerb voran. Ich denke da an den Wechsel von GSM auf UTMS.

B.J. GSM, UTMS?

S.A. GSM ist die Technologie, auf welcher der Mobilfunk heute in Europa basiert. UTMS soll die Nachfolgegeneration werden und in der Schweiz ab 2002 das GSM-Netz vorerst ergänzen, später ersetzen.

Die zwei dafür vorgesehenen Frequenzen sollen Anfang 2000 versteigert werden. UTMS zeichnet sich überdies durch höhere Bandbreiten aus, sodass Mobilfunk sich auch für die Bild- und Datenübermittlung eignen wird. Damit wird es auch attraktiv, über das Mobilnetz ins Internet einzusteigen. UTMS wird also einen Quantensprung in der Konvergenz von Ton, Bild und Daten darstellen.

B.J. Ist der Aufbau so vieler Netze überhaupt sinnvoll?

S.A. Aus Sicht des Wettbewerbs machen die Investitionen durchaus Sinn. Jedenfalls ist dadurch sichergestellt, dass kein Anbieter den Wettbewerb verhindern kann. Zudem bestehen zum Teil bereits Übertragungsgänge, sodass sich vor allem in den Städten und Agglomerationen ein Ausbau aufdrängt. Und nicht zuletzt sind die neuen Anbieter aufgrund der Konzessionsbestimmungen verpflichtet, ein eigenes Netz aufzubauen. Dass Orange auf das Swisscom-Netz abstützt, ist nur als Übergangslösung erlaubt.

B.J. Sie sagen, dass anbieter eigene Infrastrukturen dem Wettbewerb dienen. Aber beim Festnetz bleibt ja das Monopol der Swisscom ebenfalls bestehen.

S.A. Das stimmt nicht ganz. Einige neue Anbieter haben zum Teil riesige Investitionen in ein eigenes Telefonnetz vorgenommen. Auf diesem überwinden sie bei Ferngesprächen die weiten Distanzen und schalten sich mittels Anschlussknoten ins Netz der Swisscom ein, über welches das Gespräch bis in den Haushalt geleitet wird. Bei dieser sogenannten «letzten Meile» behält die Swisscom tatsächlich ihre



Monopolstellung. Damit der Wettbewerb trotzdem spielen kann, hat der Gesetzgeber die Swisscom verpflichtet, Interkonnektion zu gewähren, das heisst, die Gespräche fremder Anbieter gegen Gebühr durch ihr Netz zu leiten. Als Aufsichtsbehörde amtet die Kommunikations-Kommission ComCom. Dass diese Lösung dennoch nicht unproblematisch ist, haben die lang anhaltenden Meinungsverschiedenheiten über die Höhe der Gebühren ans Tageslicht gefördert. Mittlerweile konnten die Parteien indes eine Lösung finden.

B.J. Aber dennoch wird die Swisscom bei der letzten Meile ihre Monopolstellung be- halten.

S.A. Ich denke, das ist nur noch eine Frage der Zeit. Grundsätzlich gibt es verschiedene technische Möglichkeiten, die letzte Meile anders als über den Telefonstecker zu überwinden. Die meisten dieser Technologien befinden sich noch im Entwicklungsstadium, sind aber bereits viel versprechend. (Für eine kurze Übersicht über die Alternativen zum heutigen Telefonstecker siehe die Box unten auf dieser Seite).

B.J. Behindert also die Swisscom bis zur Marktreife der neuen Technologien wirk- samen Wettbewerb?

S.A. Nein. Ich würde sogar meinen, der Wettbewerb ist erfolgreich lanciert. Denn die Anbieter haben sich auf die Höhe der Interkonnektionspreise geeinigt, und die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes hat eine Vielzahl neuer Anbieter auf den Plan gerufen. Die Preise sind um über 20 Prozent gefallen, das Dienstleistungsangebot ist vielfältiger geworden. Damit hat das neue Fernmeldegesetz seine Wirkung wunschgemäß entfaltet.

B.J. Sie sagen, der Wettbewerb sei lanciert. Was braucht es noch?

S.A. Vor allem Kunden. Im gesättigten Markt gewinnt man sie fast nur durch gegenseitiges Abwerben. Die neuen Anbieter haben im ersten Jahr zusammen einen Marktanteil von etwa fünf Prozent erreicht. Das scheint angesichts der aggressiven Marktbearbeitung wenig. Aber es heisst nicht, dass den neuen Anbietern nur geringer Erfolg beschieden ist. Der Wandel zum freien Markt braucht Zeit. In Grossbritannien etwa haben die neuen Anbieter

innerhalb von zwölf Jahren bis 1997 im nationalen Fernverkehr einen Marktanteil von 24 Prozent und bei den internationalen Verbindungen einen Anteil von 51 Prozent erreicht. In der Zwischenzeit sind aber die möglichen Geschäftsbereiche vielfältiger geworden. Ein enormes Marktpotenzial schlummert in der Verknüpfung von Sprach-, Bild- und Datenübertragung. Die Anbieter im Telekommunikationsmarkt müssen die Kunden somit nicht unbedingt mit Tiefstpreisen zu ködern versuchen, sondern können ihnen Mehrwertdienste im Sinne ganzheitlicher Kommunikationslösungen anbieten. In diesem Segment boomt die Nachfrage, und die Marktchancen sind intakt.

SEMYA AYOUBI, TELEFON 01 333 77 35
SEMYA.AYOUBI@CREDIT-SUISSE.CH

BULLETIN | ONLINE

**INFOS UND LINKS ZUM TELEKOMMU-
NIKATIONSMARKT IM WANDEL UNTER:
WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN**

KÜNFTIGE ALTERNATIVEN ZUM TELEFONSTECKER

Bereits technisch realisierbar ist der Internet-Anschluss über das Fernsehkabel. Für die Zweiweg-Kommunikation ist die Installation einer Rückleitung notwendig. Der Schritt zur Internet-Telefonie über das Fernsehkabel ist dann nur noch klein. Da das Internet heute kostenlos genutzt wird, könnte der Kabelnetzbetreiber auf Gesprächsgebühren verzichten und einzig eine Grundgebühr für den Anschluss verlangen. Eine weitere Alternative zum Telefonstecker ist die Funkverbindung vom Haushalt zur nächsten Antenne des Telekom-Anbieters. Dieses System nennt sich Wireless local loop (WLL). Doch sind für solche Lösungen die notwendigen Installationen ähnlich wie beim Mobilfunk teuer. Das Bundesamt für Kommunikation klärt derzeit die Nachfrage nach Konzessionen für WLL ab, die bei zu hoher Nachfrage versteigert werden sollen. Ebenfalls denken die Elektrizitätswerke daran, ihre Stromleitungen für die Datenübertragung und letztlich die Sprachkommunikation zu nutzen. Allerdings ist der Entwicklungsstand in diesem Bereich noch weniger weit fortgeschritten.

Die Telefonie via Satellit verspricht die globale Erreichbarkeit und ist somit vor allem im Mobilfunk von Interesse. Doch diese Variante ist teuer und kämpft mit einer geringen Nachfrage, sodass auch die Telefonie via Satellit als valable Alternative zur letzten Meile in weite Ferne gerückt ist.

Eine letzte Möglichkeit, das Monopol der Swisscom aufzuheben, wäre das sogenannte Unbundling. Danach würde die Swisscom gesetzlich verpflichtet, den Netzbetrieb zumindest buchhalterisch vom übrigen Geschäft zu trennen und die Kapazitäten an Dritte zu vermieten. Theoretisch könnte sogar eine staatlich kontrollierte Gesellschaft das Netz betreiben. Unbundling wird derzeit von der ComCom diskutiert.



REGINA FAES:
EINE VON 350 PROFIS
DER CREDIT SUISSE-
SPEZIALFINANZIERUNGEN,
DIE FIRMENKUNDEN
IN SCHIEFLAGGE
IN SCHIEFLAGGE
ZUR HAND GEHEN.

MUNTERMACHER

GERATEN KREDITKUNDEN INS
SCHLITTERN, BIETET DIE
CREDIT SUISSE UNTERSTÜTZUNG.

VON CHRISTIAN PFISTER,
REDAKTION BULLETIN

Wenn in einem Firmenbereich zugleich Morddrohungen und Dankesschreiben eintrudeln, dann ist etwas Aussergewöhnliches im Gange. Die Teams für Spezialfinanzierungen der CREDIT SUISSE kennen dieses Wechselbad der Gefühle nicht nur vom Hörensagen. Tagtäglich bewegen sie sich in einem hochemotionalen Umfeld. Ihre Arbeit besteht darin, Kundinnen und Kunden zu helfen, die ins Straucheln geraten sind und ihre Kredite nur noch teilweise oder überhaupt nicht mehr bedienen können. Das Gros der Betroffenen sind Firmenkunden – ein Geschäfts-

feld, auf dem die CREDIT SUISSE sehr aktiv ist.

Die Hochkonjunktur der Achtzigerjahre hatte die Bereitschaft der CREDIT SUISSE erhöht, Kredite zu gewähren. Die Rezession der letzten Jahre, aber auch die gesunkenen Immobilienpreise zerstörten diesen Wachstumsglauben. Was die guten Jahre überdeckten, zerrten die schlechten unbarmherzig ans Licht: Viele Firmen litten an mangelnder Fitness und bewegten sich in einem Markt, der schrumpfte. Einige Patrons hatten das unternehmerische ABC nicht im Griff.

Konkurse allenthalben waren die Folge. Dies zwang die Bank zu Rückstellungen in Milliardenhöhe.

Die CREDIT SUISSE scheute sich jedoch nicht vor Selbstkritik und reagierte. Das Geschäft rund um die Kreditvergabe und die Kreditrückzahlung wurde professionalisiert. Unter anderem führte sie das «risk adjusted pricing» ein: je höher das Kreditrisiko, desto höher die Zinsen. Kunden und Medien reagierten darauf mit harscher Kritik. Der Vorwurf: Die Grossbanken würden knallhart Profit bolzen und sich gegenüber den kleineren und mittel-



grossen Unternehmen aus der Verantwortung schleichen. «So, wie wir das Kreditgeschäft betrieben, konnte es doch nicht weitergehen», kontert Walter Fluck, in der Geschäftsleitung für die Spezialfinanzierungen zuständig (Interview S. 48).

Selbst 1998 musste die CREDIT SUISSE rund 660 Millionen Franken für gefährdete Kredite zurückstellen. Ein Fall für Spezialisten also. Denn eins ist klar: Hilft die Bank den Kunden, auf die Beine zu kommen, so hilft sie sich selber – auch wenn der personelle Aufwand dafür enorm ist.

Jedes Prozent des Kundenstamms, das man wieder ins normale Geschäft zurückbringen kann, schlägt massiv auf die Erfolgsrechnung. Ganz zu schweigen vom volkswirtschaftlichen Nutzen fitter Unternehmen. Insgesamt arbeiten bei der CREDIT SUISSE rund 350 Fachleute im Bereich Spezialfinanzierungen – in der Schweiz auf 15 Standorte verteilt. Mit von der Partie ist Regina Faes. Die Berner Selfmade-Frau, HWV-Absolventin und Mutter von einem Sohn ist seit zehn Jahren im Bankgeschäft: erst als Firmenberaterin an der Kundenfront und seit zwei Jahren im Bereich Spezialfinanzierungen in Zürich. Ihr Team beschäftigt sich mit Firmensanierungen.

Wenns schlecht läuft, trennt sich die Bank vom Kreditnehmer. Nach einem Happy-End steht die Firma wieder auf einer gesunden Basis. «Unser Hauptziel ist es, die Kunden wieder ins normale Geschäft zurückzubringen», betont Faes. So oder so – am meisten beeinflusst die Erfolgsschancen die Frage, ob es gelingt, mit dem Kunden zusammenzuarbeiten.

Vielfach brauchs Druck von aussen

Je länger eine erfolglose Firma zuwartet, desto harziger wirds, sie wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Beharren die Firmenverantwortlichen auf ihrem erfolglosen Weg, dann wirds schwierig bis aussichtslos. «Wenn sie hingegen mitmachen, können gute Lösungen für oft grosse Probleme gefunden werden», weiss Regina Faes.

Grundsätzlich sollte ein Kreditnehmer nicht länger als zwei, drei Jahre in den hohen Risikoklassen verbleiben. «Wir machen keine konzeptlosen Hauruckaktionen. Wir engagieren uns mittel- und längerfristig, um die Schwachstellen der Firma auszumerzen», erklärt die Fachfrau. Dabei begegnet Regina Faes des öfters dem gleichen Phänomen. Vielfach brauchen Firmenchefs Druck von aussen, um ihre prekäre Lage eingestehen zu können.

Und hier liegt die Krux. «Häufig haben wir es mit Firmenchefs zu tun, die ihre Unternehmen über Jahrzehnte mit enormem Einsatz aufgebaut haben», erzählt Faes. «Sie hatten das Gefühl, alles im Griff zu haben. Als One-Man-Show und Chrampfer legten sie sich mächtig ins Zeug, schenkten aber den finanziellen Aspekten der Geschäftsführung zu wenig Beachtung.» Doch das geht meist nur bis zu einer gewissen Firmengrösse; irgendwann brauchs professionelle Unterstützung. «Wir können keinen Fall nach Schema F abwickeln»,

betont Regina Faes. Hinter jedem Fall stecken Schicksale und besondere Umstände (siehe Seite 49). «Wenn wir einen Kunden wieder in eine bessere Risikoklasse hieven können, gibt mir das grosse Befriedigung», sagt Faes.

«Manche Fälle gehen mir nahe»

Für den Erfolg der Bemühungen gibts indeed keine Garantie. Psychologisch bleibt das Geschäft für die CREDIT SUISSE-Crews ein heikles Unterfangen. Zwar sind Morddrohungen Einzelfälle – dennoch: Taktgefühl und Einfühlungsvermögen stehen im Anforderungsprofil der Mitarbeitenden in den Spezialfinanzierungen an oberster Stelle. «Manche Fälle gehen mir sehr nahe», gesteht Regina Faes ein. Mal ist sie als Psychologin, mal als klug und nüchtern rechnende Bankerin gefordert – das eine lasse sich vom andern nie trennen. Regina Faes schmunzelt: «Es gibt Tage, da fällt einem das leichter. An anderen wiederum...»

SO SCHÄTZT DIE CREDIT SUISSE IHRE KUNDEN EIN

	Risikoklassen	Beschreibung
Geringes Risiko	R1	Kurz- und mittelfristig äusserst stabil; langfristig sehr stabil; zahlungsfähig auch bei schwersten ungünstigen Entwicklungen.
	R2	Kurz- und mittelfristig sehr stabil; langfristig stabil; Rückzahlungsquellen auch bei anhaltend ungünstigen Entwicklungen genügend.
	R3	Kurz- und mittelfristig auch bei grösseren Schwierigkeiten zahlungsfähig; langfristig können kleine ungünstige Entwicklungen aufgefangen werden.
Mittleres Risiko	R4	Kurzfristig sehr stabil, innert eines Jahres sind kreditgefährdende Änderungen nicht zu erwarten; mittelfristig genügend Substanz, um überleben zu können; langfristige Entwicklung noch unsicher.
	R5	Kurzfristig stabil, innert eines Jahres sind kreditgefährdende Änderungen nicht zu erwarten; mittelfristig können nur kleine ungünstige Entwicklungen aufgefangen werden.
Hohes Risiko	R6	Weitere ungünstige Entwicklungen können bereits innert Monaten zu Kreditverlusten führen.
	R7	Kreditverluste (Kapital und/oder Zinsen) sind mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwarten.
	R8	Kreditverluste (Kapital und/oder Zinsen) müssen angenommen werden, d.h., es besteht Rückstellungsbedarf; weitere ungünstige Entwicklungen führen direkt zum Kreditverlust.
	kurzfristig: weniger als 1 Jahr	mittelfristig: 1 bis 5 Jahre
		langfristig: 5 bis 10 Jahre



WALTER FLUCK, MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG CREDIT SUISSE

«KREDITE SIND DA, UM BEZAHLT ZU WERDEN.»

CHRISTIAN PFISTER Sie und Ihre Teams nehmen sich der Kunden an, die in Schwierigkeiten geraten sind. Was entscheidet dabei über den Erfolg?

WALTER FLUCK Wir müssen zuerst die Situation sauber analysieren. Auf die Analyse folgen Massnahmen, die wir mit dem Kunden vereinbaren. Dabei legen wir alles offen; er muss die Zusammenhänge erkennen: Was die Gründe, was die Auswirkungen sind. Nur so können wir Vertrauen gewinnen. Schliesslich muss unser Kunde die Veränderungen wollen und vorantreiben. Zwang wäre da völlig untauglich. Und vergessen wir nicht den Faktor Zeit: Massnahmen müssen zügig angepackt werden.

C.P. Die CREDIT SUISSE schreibt wieder schwarze Zahlen. Könnten Sie die faulen Kredite jetzt nicht problemlos verkraften?

W.F. Wir wären schlechte Unternehmer, wenn wir das einfach so hinnehmen würden. Kredite sind aus unserer Sicht da, um zurückbezahlt zu werden. Darum haben wir unsere Partnerschaft mit Unternehmen in Schieflage professionalisiert. Arbeiten wir hier top, eröffnen sich für Kunde wie Bank rosige Perspektiven.

C.P. Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass angeschlagene Betriebe mit Ihrer Hilfe wieder fit werden?

W.F. Ich würde es mit der Situation in einem Spital vergleichen: Meldet sich der

Patient frühzeitig, sind seine Heilungschancen viel grösser. Wer zu lange wartet, kommt zwar wieder aus dem Spital – aber vielleicht mit einem bleibenden Schaden.

C.P. Und konkret?

W.F. Wir können davon ausgehen, dass in ungefähr der Hälfte der Fälle eine Sanierung Erfolg hat. Es ist aber noch nicht möglich, genaue Zahlen zu liefern. Wir sind ja noch mittendrin, der Frage Herr zu werden. Tatsache ist indes, dass alle betroffenen Firmen in den Konkurs gingen, wenn sich unsere Spezialistenteams nicht ihrer annehmen würden.

C.P. Die CREDIT SUISSE hat in den letzten Jahren im Kreditgeschäft Milliarden verloren. Dreht das Unternehmen jetzt den Kredithahn zu?

W.F. Nein, im Gegenteil. Wir gewähren immer mehr Kredit – 1998 beispielsweise waren es im Vergleich zum Vorjahr drei Prozent mehr. Wir verzeichnen also trotz sorgfältigerer Politik einen Zuwachs im Kreditgeschäft.

C.P. Was bringt die neue Kreditpolitik?

W.F. Wir schaffen klare Verhältnisse und Transparenz. Früher war es für einen Kunden nur schwer nachzuholen, wie wir seinen Kredit veranschlagten. Heute wissen alle, woran sie sind. Das gilt auch für unsere Mitarbeiter, welche Kredite verkaufen. Der Kunde ist informiert, in welcher Risikoklasse er sich befindet. Und angeschlagenen Kunden in schlechten Risikoklassen zeigen wir auf, wie sie sich verbessern und damit ihre Zinskosten senken können (siehe Box S. 47).

C.P. Kleinunternehmer wie Werner Durrer aus Alpnach (siehe Porträt rechts) beklagen sich darüber, dass Sie Firmen in Schwierigkeiten auch noch mit einem höheren Zinsfuss bestrafen. Haben Sie kein Herz für die KMU?

W.F. Die KMUs sind für die CREDIT SUISSE von enormer Bedeutung. Wir tun alles dafür, ihnen ein fairer und kompetenter Partner zu sein. Doch das ist hier nicht die Frage. Wir wollen mit unseren Preisen weder Herrn Durrer noch irgend jemand anderen bestrafen. Doch wir machen unsere Arbeit professionell. Und das heisst im Falle der Kredite: Nehmen wir ein höheres Risiko in Kauf, dann wollen wir auch dafür bezahlt werden. Es ist wie mit einer Autoversicherung: Verursachen Sie einen Schaden, dann müssen Sie in der Folge einen Teil des Schadens übernehmen, indem Sie höhere Prämien bezahlen.

C.P. Was sind Ihre Ziele?

W.F. Die CREDIT SUISSE will das Geschäft mit den gefährdeten Krediten in Dimensionen rücken, wo wir sagen können: Es ist für die Bank und den Kunden vertretbar. Für mich und meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt die Latte hoch: Wir müssen die Risiken um 75 Prozent reduzieren. Diese Vergangenheitsbewältigung ist eine riesige Aufgabe. Dabei dürfen wir aber nicht vergessen, in die Zukunft zu schauen. Unser Unternehmen muss dramatische Entwicklungen, etwa in der Telekommunikation oder in der Landwirtschaft, in ihre Beurteilung von Kreditgeschäften schon heute einfließen lassen. Sonst müssen wir uns plötzlich wieder mit neuen Krisenfällen auseinander setzen.



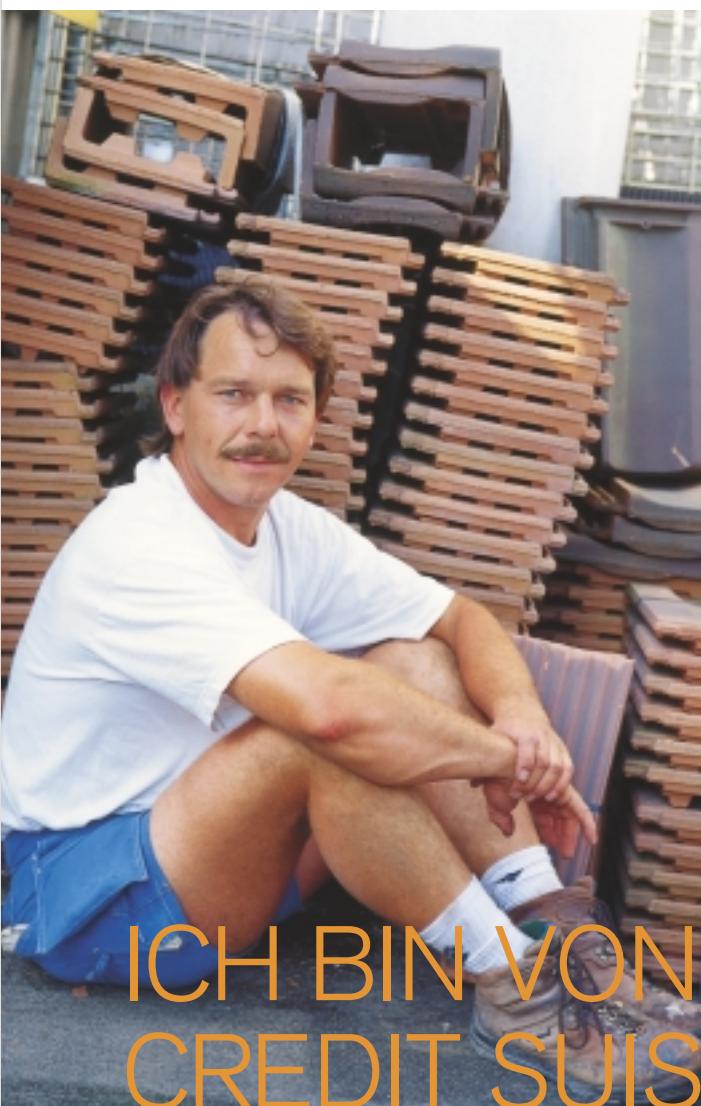
Im November 1997 erlebte ich einen der bittersten Momente in meinem Leben. Meine Firma, die Dach und Wand AG, stand vor dem Aus. Ich musste meine sieben Mitarbeiter entlassen. Darunter Familienväter und solche, die direkt in Arbeitslosenprogramme kamen. Einige waren schon Jahre dabei, andere hatten bei mir schon die Lehre gemacht. Das war hart. Sehr hart. Schliesslich wachsen in all den Jahren Freundschaften und Beziehungen. Welch ein Unterschied zu früher. Vor elf Jahren hatte ich die Firma Dach und Wand AG übernommen – etwas teuer zwar, aber immerhin: Die Zeiten waren gut, es gab genug Aufträge, die Preise stimmten und die Banken sprachen gross-

zügig Kredite. Wir waren damals 18 Leute. Ich konnte gar nicht mehr selber Hand anlegen; die Planung und das Reinholen von Aufträgen forderte mich voll und ganz. Ehrlich gesagt, verlor ich zeitweise aber auch den Überblick über meine Teams. Erfolg hatten wir trotzdem. Doch die Krise im Baugewerbe ging auch am Kanton Obwalden nicht spurlos vorbei. Die Wende kam für mich in den Jahren 1994/95. Von da an gings bergab. Insbesondere 1996 fuhren wir happige Verluste ein; ich baute Arbeitsplätze ab. Aber mit sieben Leuten ist das gerade so eine dumme Betriebsgrösse. Wir verstanden es nicht mehr, konkurrenzfähig zu arbeiten. Zudem stimmten unsere Leistungen nicht – es

rächte sich, dass ich nicht mehr Zeit vor Ort auf den Baustellen zubringen konnte. Mir gings miserabel. Was für eine Zeit!

Der Buchhalter machte Druck, die Banken wollten von ihm wissen, wie es weitergehen sollte. Es gab nur ein Entkommen aus der Krise: Leute entlassen, Betriebskosten reduzieren und als Einmannbetrieb weiterarbeiten. Für die Bank war ich ein Risikofaktor. Sie verlegte mich zu den Spezialfinanzierungen, wo sie auch andere Betriebe in Schieflage betreut. Dank unserem neuen Treuhänder und meiner Freundin bekam ich meinen Betrieb wieder unter Kontrolle. Der Treuhänder hielt Kontakt zur CREDIT SUISSE, die weiter an mich glaubte. Ihre Rolle war indes abwartend, ich musste mich am eigenen Kragen aus dem Dreck ziehen. 1998 brachte die Bestätigung. Für mich wars ein tolles Jahr. Das Konzept ging auf. Zwar bin ich sozusagen ein Einmannbetrieb. In Tat und Wahrheit habe ich mich aber mit befreundeten Firmen zusammengetan, um auch grössere Aufträge auszuführen. Wenn Not am Mann ist, helfe ich bei anderen Firmen aus – und umgekehrt. So belasten mich keine Angestelltenlöhne, zugleich komme ich selbst an Aufträge ran, die sich mit zwei Händen nicht bewältigen liessen. Ich arbeite heute härter und effizienter. Dennoch geht es mir je länger, je besser. Ich kann mir jetzt sogar wieder Ferien leisten – die ersten nach elf Jahren.

Als Unternehmer bin ich weiter auf dem Weg zur Besserung. Trotzdem taxiert mich die CREDIT SUISSE immer noch als hohes Risiko ein. Entsprechend mehr zahlte ich für meine Kredite. Darüber bin ich sehr enttäuscht. Ich finde es ungerecht, wenn die Bank einen zusätzlich bestraft. Schliesslich ist der Preiskampf in meinem Metier schon mörderisch genug. Und ich habe alles unternommen, um wieder den Boden unter die Füsse zu kriegen.



**WERNER DURRER AUS
ALPNACH GERIET WEGEN
DER BAUKRISE MIT SEINER
FIRMA DACH UND WAND AG
INS STRAUCHELN. SEIN
REZEPT, UM AUS DER
RISIKOZONE ZU KOMMEN:
«ICH ARBEITE HEUTE
HÄRTER UND EFFIZIENTER.»**

**ICH BIN VON DER
CREDIT SUISSE ENTÄUSCHT.**

WER ZU SPÄT
KOMMT, DEN
BESTRAFT
DIE KONKURRENZ.

INTERNET:

IMMER MEHR
SCHWEIZER
FIRMEN DRÄNGEN
INS INTERNET.
DAS BULLETIN
ERKLÄRT, WIE UND
WARUM.



VON PASQUALE FERRARA

Tradition ist im Hause Hanselmann in St. Moritz kein leeres Wort. Seit 1894 steht der Name für feinste Pralinés, schmackhafte Nusstorten, echtes Engadiner Birnenbrot. Über Generationen wurde diese Konditorkunst weitergegeben. Tradition hat hier aber auch die Anpassung an neue Bedürfnisse. Seit 1998 können alle Heimweh-Engadiner und Touristen ihre Lieblingssüssigkeiten im Internet bestellen unter www.hanselmann.ch. «Wir versuchen seit längerem, unabhängiger vom Standort zu werden, mit der Forcierung des Versandhandels beispielsweise. Darum wagten wir auch den Schritt ins Internet», sagt Andreas Mutschler, Geschäftsinhaber in vierter Generation.

Schweizer Firmen gehen ins Netz. Gemäss einer Studie der Universität Bern werden Ende Jahr rund 12 Prozent aller KMUs eine eigene Homepage haben (siehe S. 57). Doch kaum auf dem Netz, kommt die Ernüchterung. So auch im Hause Hanselmann: Zu Beginn gingen beim Online-Laden der Konditorei im



WWW.HANSELMANN.CH

Schnitt drei Bestellungen pro Tag ein. Jetzt ist es noch eine Bestellung pro Woche. Nicht messbar sei hingegen die Werbewirkung allgemein. Die durchzogenen Erfahrungen teilt die Engadiner Konditorei mit vielen Unternehmen. Vieles haben die Frühstarter womöglich falsch gemacht, doch etwas ganz Wichtiges machen sie richtig: Sie sind bereits im Internet, während andere nicht einmal darüber reden. «Ein Jahr Vorsprung auf die Konkurrenz sind Welten», sagt Pascal Sieber, Internet-Experte an der Universität Bern. In der jetzigen Phase geht es vor allem darum, Erfahrungen zu sammeln. Darum lieber schon morgen mit einer einfachen Lösung einsteigen, als in einem Jahr den grossen Coup landen wollen.

Früher oder später kommt kein Unternehmen ums Internet herum. «Das Medium wird so verbreitet sein wie heute das Telefon», sagt Sieber. Wer zu spät auf den Zug aufspringt, hat das Nachsehen. In vielen Chefetagen seien die Auswirkungen des Internets noch nicht erkannt worden.

Der gewiefteste Unternehmer beherzigt hingegen folgende Ratschläge: **Hinein ins Medium!** Mitreden kann nur, wer das Medium kennt. «Man muss einige Zeit im Internet verbringen. Schauen, was die andern bieten, was die Konkurrenz tut», legt Imre Sinka jedem ans Herz. Sinka gründete 1995 die Sinka.Interactive, eine der ersten Internet-Agenturen in der Schweiz. Sich gute und schlechte Seiten anschauen schärfe das Urteilsvermögen, ebenso Diskussionen mit Leuten, die regelmässig das Internet nutzen. Was ärgert sie, was fasziniert sie?

Ziele definieren! Unternehmen müssen entscheiden, wofür sie das Medium einsetzen wollen. Es macht einen Unterschied, ob man im Internet etwas verkaufen will, Werbung macht, seinen Kunden noch zusätzliche Dienstleistungen anbietet oder vor allem an einer Vernetzung mit Lieferanten und Partnern interessiert ist (siehe S. 54: Ziele im Internet). Imre Sinka rät in dieser Phase, Kreativität walten zu lassen: «Vielleicht entdeckt man neue Ge-

schäftszweige.» Wichtig ist dann, die Zielgruppe zu definieren. Am besten bleibe man vorerst bei den Kunden, die man kennt, sagt Pascal Sieber von der Uni Bern. Dabei sollte man sich nicht irritieren lassen, dass nur ein kleiner Prozentsatz von ihnen das Internet nutzt. Meistens genügt das schon – und es werden ja immer mehr.

Internet ist Chefsache! Die neu gewonnene Kompetenz darf sich nicht nur auf die Informatiker oder die Marketingleute in der Unternehmung beschränken. Weil das Internet mittelfristig das ganze Geschäft beeinflussen kann, sollten alle Entscheidungsträger davon eine Ahnung haben. «Nur wer das eigene Geschäft kennt, erkennt auch die Chancen, die das Internet bietet», betont Sieber.

«Der E-Commerce zwingt Unternehmen, grundlegend über das eigene Geschäft nachzudenken», sagt René Louis, Kanalmanager PC-/Internet-Banking der CREDIT SUISSE. Die Banken haben schon früh begonnen, ihre Dienstleistungen auch auf elektronischem Weg zur Ver-



LOHNEND

«Mehr Service für unsere Kunden»

Firma: Die Firma Baggenstos in Wallisellen ist ein Totalanbieter von Office- und Informatikprodukten. Spezialisiert ist sie auf schlüsselfertige Installationen und Serviceleistungen. Das Familienunternehmen beschäftigt rund 55 Mitarbeiter.

Im Netz: Seit 1996. «Wir wollten ganz bewusst einen einfachen und schlanken Auftritt», sagt Inhaber Thomas Baggenstos (Bild links). Auf der Website werden aktuelle Produkte angeboten, wichtige Infos verbreitet, und Preislisten stehen zum Herunterladen bereit.

Kosten: Unter 10000 Franken.

Erfahrungen: Die Website wird rege benutzt. Etwa 1000 Zugriffe verzeichnet

die Homepage pro Tag. Die Umsätze sind noch unbedeutend. «Doch wir wollen mit dem Internet vor allem unseren Kunden einen zusätzlichen Service bieten», sagt Thomas Baggenstos. Dies geschieht mit stets aktuellen Preislisten, mit der Präsentation von Sonderaktionen oder wichtigen Mitteilungen.

Prognosen: Baggenstos will vor allem Lieferant von Firmen und Zwischenhändlern bleiben. Gerade hier werde das Internet einiges bewegen und ein entscheidendes Konkurrenzkriterium werden. Eine neue Ära von Kundenservice und Transparenz werde eingeläutet. Als nächsten grossen Schritt sieht Thomas Baggenstos: Die Kunden sollen über das Internet auf das interne System der Firma zugreifen können. Jeder Kunde kann sich dann selber informieren, in welchem Stadium seine Bestellung oder seine Reparatur ist.

DAS BIETET DIE CREDIT SUISSE DEN KUNDEN ONLINE

Auch Banken sind seit mehreren Jahren online. Für Firmenkunden und Private haben die Banken Zugänge geschaffen, um von zu Hause aus oder aus dem Büro am Computer Zahlungen auszuführen, Geld zu transferieren, Wertschriftenaufträge zu erteilen usw. Das sogenannte Telebanking via Videotext ist zwar seit über 15 Jahren im Einsatz und hat sich sehr bewährt. Doch das Internet schafft nun neue Möglichkeiten, um die Abwicklung der Finanzgeschäfte effizienter und bequemer zu gestalten. Informationen zu Direct Net und Youtrade der CREDIT SUISSE erhalten Sie unter Telefon 0844 800 888 und im Internet unter www.directnet.ch oder www.youtrade.ch.



fügung zu stellen. Und sie bekamen den neuen Wind zu spüren: Der Wettbewerb wird schärfer, weil die Angebote schneller vergleichbar sind. «Was sind unsere Kernkompetenzen?», das sei die entscheidende Frage, die sich jedes Unternehmen vor einem Internet-Auftritt stellen müsse, ist Louis überzeugt. Es gälte nämlich auch im Internet-Zeitalter: Schuster, bleib bei deinen Leisten. Nur wenige werden mit Online-Läden das grosse Geld machen. Im Gegenteil. «Viele Unternehmungen sollen doch E-Commerce gleich vergessen», sagt Internet-Forscher Pascal Sieber.

Noch denken viele Firmen in der falschen Richtung. Denn nicht der Verkehr zu den Endkunden wird in nächster Zeit wegen des Internets verändert, sondern der sogenannte Business-to-Business-Bereich: Unternehmen wickeln etwa via Internet ihre Zulieferungen ab, oder Produzenten unterstützen via Netz ihre Händler auf der ganzen Welt. «Was gibt es Naheliegenderes als die Vernetzung mit meinen Partnern», sagt Felix



RENÉ LOUIS, CREDIT
SUISSE: «DAS INTERNET
ZWINGT UNTERNEHMEN
ZU GRUNDSÄTZLICHEN
ÜBERLEGUNGEN.»



PRÄMIERT

«Internet wird für Versandhandel wichtig»

Firma: Das Modehaus Spengler hat 20 Filialen in der ganzen Schweiz und betreibt seit 1952 einen Versandhandel. Heute sind rund 1500 Mitarbeiter beschäftigt.

Im Netz: Im Internet ist Spengler seit 1998, und seit Mai 1999 lässt sich bei Spengler auch via Internet einkaufen. Zur Auswahl steht ein Teil der Katalogware. Der neue Online-Shop von Spengler gehört zu den besten Webauftritten in der Schweiz. Zusammen mit vier anderen Websites wurde er nominiert für das Finale des Schweizer Multimedia-Award 1999.

Kosten: Rund 250000 Franken und «viel Zeit und gute Nerven».

Erfahrungen: Der Umsatz könnte noch keine Zielgröße sein. Rund 10 Bestellungen pro Tag werden im Online-Shop getätigt. Rege werden hingegen Artikel aus dem Versandkatalog via E-Mail bestellt. Zwei Prozent der Bestellungen kommen auf diesem Weg herein, zehn Prozent werden in nächster Zeit angepeilt. Der Internet-Auftritt dient Spengler auch dazu, sich bei einem jüngeren Publikum als modernes Unternehmen zu profilieren.

Prognosen: «Internet wird den klassischen Versandhandel nicht aufheben», sagt Firmenchef Christian Spengler (Bild rechts). Aber er ist überzeugt, dass der Handel über das Netz ein wichtiger Teil des Versandgeschäfts werden wird, vor allem wenn die Internet-Technik weitere Fortschritte macht. Er denkt zum Beispiel an die Betrachtung von Internet-Seiten am Fernsehbildschirm.



Bossart, Buchautor und Intra-/Extranet-Spezialist bei der Swisscom. Dabei wird zwar die Technologie des Internets genutzt, aber mit geschlossenen Kommunikationszirkeln gearbeitet: zwischen Lieferanten und Unternehmung, zwischen Mitgliedern derselben Unternehmung oder zwischen virtuellen Unternehmungen, die sich für einzelne Projekte zusammenfinden. Extranet heißen diese geschlossenen Netze. «Langsam merken viele Firmen, welche Einsparungen und Effizienzsteigerungen damit möglich sind», sagt Bossart und nennt ein Beispiel: Eine Firma rechnet, dass sie allein für Briefversand an ihre Händler eine Viertelmillion Franken pro Jahr fürs Porto ausgibt. Die selben Infos bräuchten jeweils nur ins Netz gesetzt zu werden – man rechne.

So entscheidet jedes Unternehmen für sich, wie es das Internet am besten einsetzt. Die optimale Lösung mag nicht auf Anhieb gelingen. Alle zahlen Lehrgeld. Doch die schlechten Erfahrungen von heute sind das Kapital von morgen.



FOLGENDE TÜREN KÖNNTE IHNEN EIN INTERNETAUFTRETT ÖFFNEN

Kunden gewinnen Eine gute Website ist die beste Werbung. Ein Unternehmen kann neue Produkte vorstellen oder ganz allgemein die Site zur Imagepflege nutzen. Besonders geeignet ist das Internet, um ausführliche Produkteinformationen zur Verfügung zu stellen.

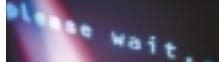
Kunden halten Über das Internet kann ein Unternehmen seinen Kunden besseren Service bieten: Die Site steht rund um die Uhr als erste Anlaufstelle zur Verfügung. Hier holen sich die Kunden die Informationen selber. Erst dann greifen sie zum Telefon. Außerdem vereinfachen E-Mails den Kontakt zwischen Kunden und Firma. Rückmeldungen, Reklamationen erfolgen schnell und ohne grossen Aufwand.

Informieren Pressemeldungen, Newsletter, aber auch Jahresberichte können via Internet publiziert werden – ein guter Dienst für alle, die sich über ein Unternehmen informieren wollen. Via E-Mails können Kunden, Lieferanten oder auch die Medien gezielt und schnell kontaktiert werden.

Verkaufen Über das Internet lassen sich Produkte und Dienstleistungen verkaufen. Einkaufen per Mausklick ist rund um die Uhr möglich. Es gibt bereits heute Läden, die nur im Internet verkaufen.

Business to Business Das grösste Potenzial wird dem Internet im sogenannten «Business to Business» vorausgesagt, das heisst im Verkehr zwischen Firmen oder zwischen Firmen und Lieferanten. Zulieferungen können automatisiert, Informationen vernetzt werden.

Personal suchen Stellenausschreibungen in Printmedien können durch spezielle Seiten im Webauftritt ergänzt werden. Das Internet ist ein guter Ort, um laufend auf vakante Stellen im Unternehmen hinzuweisen.



BEWÄHRT

«Der Webauftritt ist ein Marketinginstrument erster Güte»

Firma: Die Ferratec in Rudolfstetten AG handelt mit Werkzeugen und Elementen für Elektronik, Elektrotechnik und Mechanik. Das Familienunternehmen beschäftigt rund 25 Mitarbeiter.

Im Netz: Vor zwei Jahren schaltete die Ferratec ihre erste Website auf. Seit März 1999 werden neu auch bestimmte Produkte über Internet direkt verkauft.

Kosten: etwa 12000 Franken

Erfahrungen: «Der Webauftritt ist ein Marketinginstrument erster Güte. Besser als jeder Prospekt», schwärmt Geschäftsführer Urs Bürgisser. Neue Kunden wüssten vielfach bereits beim ersten Kontakt

schon einiges über die Firma. «Auch bei Stellenbewerbern merken wir, dass sie besser vorbereitet erscheinen», meint Bürgisser. Die Bestellungen über das Netz seien noch völlig unbedeutend. Man wolle vor allem Erfahrungen sammeln. Hingegen wird die Seite von den Kunden rege benutzt, um beispielsweise den Katalog zu bestellen.

Prognosen: «Sobald in der Industrie jeder Arbeitsplatz am Internet angeschlossen ist, wird sich das Verhalten unserer Kunden stark verändern», sagt Urs Bürgisser. Die Kundenbetreuung werde zwar nach wie vor über die Verkäufer im Aussendienst laufen, doch die Bestellungen liessen sich automatisieren. Als Zusatzleistung plant die Ferratec, eine Verbindung zu ihren Lieferanten einzurichten. Kunden können sich dadurch direkt mit zusätzlichen Informationen eindecken.

TIPPS – SO TRIMMEN SIE IHRE SITE AUF ERFOLGSKURS

Wissen Sie, was Sie wollen? Firmen mit erfolgreichen Internet-Seiten haben sich etwas überlegt, bevor sie den ersten Webauftrag vergaben: Wollen Sie sich einen neuen Vertriebskanal eröffnen? Wollen Sie Support für Ihre Produkte aufs Netz verlagern? Wollen Sie Werbung für Ihre Produkte machen?

Bieten Sie einen Mehrnutzen Nur weil sich der Kunde einen Prospekt anschauen kann, wird er kaum zum Stammgast. Er will etwas, was er in einem andern Medium nicht oder nicht so schnell bekommen würde.

Denken Sie an den Nutzer Benutzerfreundlichkeit ist immer noch ein grosses Manko auf vielen Websites.

Die Surfer wollen sich schnell zurechtfinden und nicht endlos herumklicken, bis sie etwas gefunden haben.

Nutzen Sie die Vorteile des Mediums Das Medium ist interaktiv; ein grosses Plus gegenüber gedruckten Produkten. Selbstverständlich sollte sein, via E-Mail erreichbar zu sein. Für Fragen, Anregungen, Beschwerden. Zusätzlich können aber ganze Beratungen abgehandelt werden: Offerten berechnen, Hypothekarkredit nachfragen, Test machen. Grafik, Text, Bild und Ton müssen gekonnt kombiniert werden.

Machen Sie Werbung für Ihre Site Auch die beste Site nützt nichts, wenn sie niemand kennt. Ein Internet-Auftritt sollte darum durch Werbemaßnahmen begleitet werden – etwa Bannerwerbung und Links auf nahestehende Sites. Melden Sie sich bei den bekannten Suchmaschinen an. Auf Werbebroschüren und Geschäftspapier sollte die Webadresse nicht fehlen. Belohnen Sie, wer über das Internet bestellt oder reagiert.

Bleiben Sie aktuell Nichts ist sträflicher als veraltete Inhalte, unbeantwortete E-Mails und Seiten, die kein Mensch mehr beachtet, aber niemand in der Firma merkt. Halten Sie die Site auf dem neuesten Stand und kontrollieren Sie die Nutzung der jeweiligen Seiten.





PETRA VOGT, BUCHAUTORIN UND WEBSPEZIALISTIN ÜBER TOPS UND FLOPS VON FIRMEN IM NETZ

PASQUALE FERRARA Frau Vogt, Sie nutzen täglich das Internet. Worüber haben Sie sich zuletzt geärgert?

PETRA VOGT Ich habe die Abflugzeit meines Fluges nach Berlin auf der Website nachgeschaut. Ich merkte, dass ich knapp dran war, bin darum schnurstracks an den Flughafen gestresst. Mein Flugzeug startete aber erst in einer halben Stunde – im Netz war noch ein alter Flugplan!

P.F. Wie sind solche Fehler möglich?

VOGT Viele Unternehmungen haben die Anforderungen dieses neuen Mediums noch nicht verinnerlicht. Sie starten eine Website und denken: das wars. Das ist bei einem Prospekt vielleicht so, aber ein Internetauftritt ist nie abgeschlossen, man muss ständig daran arbeiten.

P.F. Was sind denn die häufigsten Mängel heutiger Websites?

VOGT Die Wurzel allen Übels ist: Man denkt zu wenig an die Benutzer. Viele Websites werden immer noch für die Chefs gemacht – nicht für die Kunden.

«OFT STEHT DER KAISER NACKT DA»

P.F. Woran merkt man das?

VOGT Ein Beispiel: Ladezeiten sind oft unerträglich lang. Das kommt daher, dass man die Seiten überladen hat mit zu viel Grafik und Bildern. Das sieht zwar gut aus. Der Benutzer ärgert sich aber. Oder ein anderes Beispiel: Die Struktur, der Aufbau einer Site ist oft nur für die Insider logisch, nicht aber für Aussenstehende. Ausserdem fehlen oft wichtige Informationen. Was nützt es, wenn die Seiten voll sind mit Werbung für die tolle Firma, aber Details zu einem Produkt fehlen. Der Kunde muss dann doch zum Telefon greifen, um es genau zu wissen. Ein Unsinn im Zeitalter des Internets.

P.F. Websites werden immer mehr von Profis gemacht. Werden sie nicht besser?

VOGT Nein. Zum einen werden die Auftritte optisch ansprechender. Doch dahinter verbergen sich oft noch die alten Ärgernisse: Die Orientierung ist schwierig, die Bedienung kompliziert. Es wird zu viel mit Spielereien geblufft. Der Kaiser imponeert zwar sozusagen mit schicken Kleidern, aber eigentlich ist er nach wie vor meistens nackt. Die Besonderheiten des Mediums werden vernachlässigt.

P.F. Welche Besonderheiten meinen Sie?

VOGT Im Gegensatz zu einem Printpro-

dukt haben nicht alle Nutzer die gleichen Lesemöglichkeiten. Daran müssen Website-Macher denken. Nicht alle haben etwa dieselbe Auflösung, die neuste Software und einen schnellen Netzzugriff. Zu oft entscheiden sich die Macher zugunsten einer effekthaschenden Optik. Die Mehrheit der Nutzer lädt dann eine Ewigkeit – oder klickt gleich weiter. Eine zweite Schwäche ist das Strukturieren der Informationen. Man denkt zu wenig daran, dass die Nutzer im Internet mehr und andere Navigationshilfen benötigen als im Print.

P.F. Wie macht man es besser?

VOGT Das Wichtigste für Auftraggeber einer Site ist meiner Meinung nach, dass sie sich die Seiten auch selber anschauen, auf einem ganz normalen Computer und nicht nur bei der Präsentation der Agentur. Sinnvoll erscheint mir auch, wenn jemand, der nicht an der Projektierung der Site beteiligt ist, schon während des Aufbaus sich mal hinsetzt und die Seiten testet. Besser noch ist ein professioneller Test, bei dem geprüft wird, wie die Benutzer mit der Site klarkommen. Mein Tipp: Trauen Sie Ihrer eigenen Wahrnehmung, lassen Sie sich nicht von den Agenturen etwas einreden.

HTTP:// WWW. WEBUSABILITY.DE/



WEBCHECK

GEWINNEN SIE EINEN WEBCHECK

Sind Sie Firmenkunde bei der CREDIT SUISSE und haben einen eigenen Internet-Auftritt? Dann haben Sie jetzt die Möglichkeit, eine von zehn umfangreichen Analysen zu Ihrem Internet-Angebot zu gewinnen, welche die Fachjournalistin und Autorin Petra Vogt (siehe Interview oben) vornimmt. Füllen Sie den **Talon** aus, der diesem **BULLETIN** beigelegt ist. Oder melden Sie sich via **bulletin-online** (www.credit-suisse.ch/bulletin) an. Wir sind gespannt. **Einsendeschluss ist der 15. September 1999.**

KNOW-HOW ZU VORZUGSPREISEN

Das **BULLETIN** ermöglicht Ihnen, zwei Ratgeberbücher zu einem Spezialpreis zu erstehten: «Internet für Unternehmer» von Steve Haite/Felix Bossart, SmartBooks, 1999, und «Erfolgreiche Präsenz im Internet» von Petra Vogt, SmartBooks, 1998. Die Bücher bekommen Sie zu je 55 Franken statt zu 65 Franken; zudem schenken wir Ihnen das Porto. Bestellen Sie die Bücher mit dem **Talon**, der diesem **BULLETIN** beigelegt ist.

ELECTRONIC COMMERCE: VOR DER REVOLUTION GEHTS ANS NÜSSEKNACKEN



VON CARMELO GEMELLI,
ECONOMIC RESEARCH

Warum spielt das Internet für Investoren, Regierungen, die Öffentlichkeit, die OECD oder WTO eine immer wichtigere Rolle? Das mächtigste Electronic-Commerce-Instrument – das Internet – vereint alle Eigenschaften, um eine interaktive, von Zeit und Ort unabhängige, von multi-medialen Effekten begleitete und extrem günstige kommerzielle Transaktion durchzuführen (siehe Tabelle rechts). Das Internet hat das Potenzial, die Arbeitsteilung wieder neu zu definieren, weil die Kosten und die Dauer einer Transaktion auf die eines elektrischen Impulses zusammen-schrumpfen. Und die Wirtschaft tendiert erwiesenermassen dahin, den billigsten Transaktionsmechanismus zu bevorzugen. In welchem Ausmass Electronic Commer-

ce die globale Arbeitsteilung revolutionieren wird, ist heute nicht abzuschätzen. Hingegen kann erklärt werden, inwiefern sich die Ausweitung von Electronic Commerce auf einige Variablen der Weltwirtschaft auszuwirken beginnt. Erstens führt Electronic Commerce dazu, dass Kunden ihre Zwischenhändler und Vermittler umgehen; bestehende Wertschöpfungsketten werden somit verkürzt. Zweitens erlaubt das Internet, klassische Markteintrittsbarrieren zu überwinden. So können kleine und mittlere Unternehmen in die Märkte der Grossunternehmen eindringen. Das führt zu härterem Wettbewerb, neuen Marktstrukturen und neuen Geschäftsmodellen (virtuelle Unternehmen). Beide Auswirkungen sind Folge der tiefen

Transaktionskosten. Diese tieferen Transaktionskosten und die Verkürzung der Wertschöpfungsketten führen per Saldo zur Erhöhung der Effizienz und Produktivität in der gesamten Weltwirtschaft.

Diese Entwicklungen sind schon seit einigen Jahren in den Unternehmen zu beobachten, wo der Einsatz moderner Technologien einen wachsenden Teil der traditionellen Geschäftstätigkeit verändert hat. Gleichzeitig bringt eine neue Industrie neue Geschäftsmöglichkeiten, welche bereits heute in den USA die Umsatzstärke klassischer Branchen wie Energie (223 Milliarden USD), Telekommunikation (270 Milliarden USD) oder Automobil (350 Milliarden USD) erreicht.

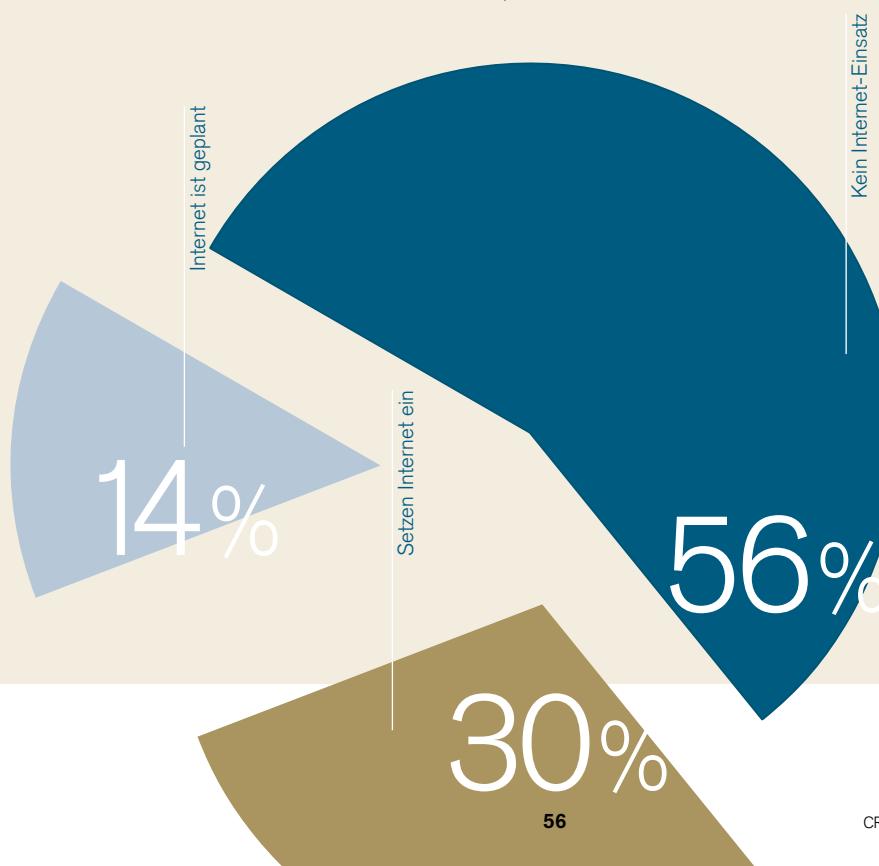
Erdrutsch im Detailhandel

Neuste Schätzungen besagen, dass die Internet-Industrie in den USA 1998 einen Umsatz von 301 Milliarden Dollar generierte und 1,2 Millionen Arbeitskräfte beschäftigte. Schätzungen der OECD (vgl. Tabelle rechts) zeigen gar, dass im Zeitraum von fünf Jahren der Anteil des Electronic Commerce am Detailhandelsumsatz der sieben wichtigsten OECD-Länder auf 15 Prozent ansteigen wird.

Hinweise, inwiefern Schweizer Unternehmen auf die Herausforderungen vorbereitet sind, beantwortet eine von der «Task Force KMU» des Bundes in Auftrag gegebene Umfrage. Einsatz und Nutzung wurden bei 2016 kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eruiert. Zum heutigen Zeitpunkt nutzen 56 Prozent der Firmen das Internet noch nicht, während der verbleibende Anteil der Unternehmen das Internet bereits nutzt bzw. eine Nutzung plant (siehe Grafik links). Eine von acht

DIE MEISTEN KMU HABEN DEN CYBERSPACE NOCH NICHT EROBERT

Quelle: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern; «Task Force KMU» des Bundes





Unternehmungen unterhält schon heute eine eigene Website. Bei genauerer Be- trachtung der Internet-Nutzer wurde fest- gestellt, dass das Internet vornehmlich in der Beschaffung, Distribution und im Ver- kauf eingesetzt wird (siehe Grafik unten). Die Nutzung des Internet in der Leis- tungserstellung oder gar für die Unter- stützung des ganzen Wertschöpfungspro- zesses ist dagegen noch verhältnismässig wenig fortgeschritten. Das Internet ge- staltet aber schon jetzt die Business-to-

Business-Transaktionen effizienter. Die Studie kommt zum Schluss, dass die Ver- breitung des Internets mit rasantem Tempo voranschreitet und dass die kleinen und mittleren Unternehmen in der Schweiz be- reits zu einem erstaunlich hohen Grad das Internet in betrieblichen Funktionen ein- setzen. Somit scheinen sich die Schweizer Unternehmen auf dem richtigen Weg zu befinden, um den Herausforderungen im Electronic Commerce gewachsen zu sein. Gleichzeitig hat die Verbreitung des Inter-

BULLETIN | ONLINE

WEITERE INFOS ZU «KMU UND INTERNET» FINDEN SIE UNTER:
WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

nets in der Bevölkerung im zweiten Se- mester 1998 die Schwelle von einer Million Benutzern überschritten. Damit gehört die Schweiz in Europa bezüglich Internet- Nutzertdicthe zu den Spitzenreitern.

Angesichts der Geschwindigkeit und der Tragweite der Entwicklungen ist es naheliegend, dass sich die Schweizer Un- ternehmen in naher Zukunft intensiver mit dem Electronic Commerce befassen müs- sen. Bei der Entwicklung des Electronic Commerce werden zudem Arbeitskräfte mit entsprechendem Know-how knapp; die Kosten für einen späteren Einstieg werden dadurch in die Höhe schnellen.

Selbstverständlich ist die Notwendig- keit, sich auf diese Entwicklungen vor- zubereiten, von Branche zu Branche ver- schieden. In Wirtschaftszweigen wie Werbung, Unterhaltung oder Wertschrif- tenhandel – wo das Gut zu einem hohen Anteil aus Information besteht – löst Elec- tronic Commerce weitreichende Restruk- turierungen und Veränderungen in den Wertschöpfungsketten aus. Hingegen sind Branchen wie das Transportwesen und die Konsumgüterindustrie weniger stark betroffen.

Die Nutzung des Internets in der Schweiz befindet sich derzeit in der Über- gangsphase von einem Informations- zu einem Kommunikationssystem. Die dritte und entscheidende Stufe wird der Über- gang zum Transaktionssystem sein. Um dieses Niveau zu erreichen, müssen noch einige harte Nüsse im Internet geknackt werden, etwa das Erheben und Schützen von Personendaten, die Sicherheit der Transaktionen und der Schutz von Urhe- berrechten. Dann ist das Zeitalter des Elec- tronic Commerce definitiv angebrochen.

Schätzung von E-Commerce-Umsatzanteilen

	Anteil an US-Kreditkartenkäufen	Anteil am Direktmarketing	Anteil an den OECD-7-Detailhandelsumsätze
2001/2002	330 Mrd. USD	24 %	5 %
2003/2005	1000 Mrd. USD	54 %	15 %

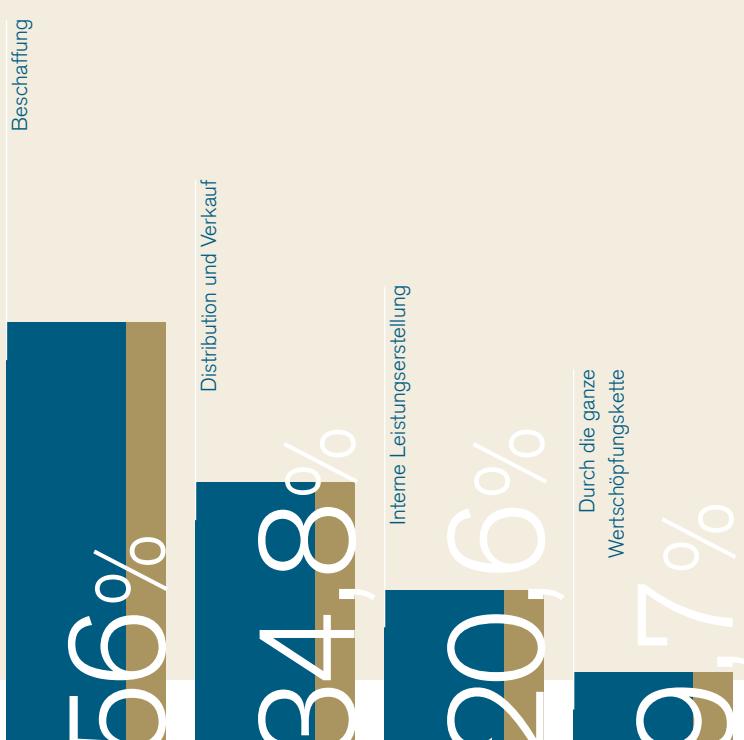
Quelle: OECD

Auswirkungen von E-Commerce auf die Distributionskosten verschiedener Produkte

	Flugtickets	Bankprodukte	Zahlungsverkehr	Software
Traditioneller Vertrieb	8 USD	1.08 USD	3.32 USD	15.0 USD
Vertrieb per Internet	1 USD	0.13 USD	1.10 USD	0.5 USD
Ersparnis	87%	89%	67%	97%

Quelle: OECD

DAFÜR NUTZEN SCHWEIZER FIRMEN DAS INTERNET



Quelle: Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern; «Task Force KMU» des Bundes

DIE GROSSEN SÄNGERINNEN DES JAZZ VERWANDELTEN ABFALL IN ROSEN.

Billie Holiday



Aretha Franklin



Sarah Vaughan



DIE RÜCKKEHR INS

VON PETER RÜEDI

Vielleicht ist der Jazz, ist vor allem der Jazzgesang, der innigst mit der alten Kunst des amerikanischen Songs verbunden ist, eine Erinnerung. Die Erinnerung aber, sagt Jean Paul, ist «das einzige Paradies, woraus wir nicht vertrieben werden können». Und so ist diese kleine Geschichte, wenn sie denn eine über die Erinnerung ist, eine über den Abglanz aus dem Paradies. Die Musik dieser 100 Jahre war der Jazz, allen grossartigen Anstrengungen und manchmal auch nur Angestrebtheiten der E-Musik-Moderne zum Trotz. Es gibt gute Gründe, im Jazz ebenso wie im «Song» eine abgeschlossene musikalische Ausdrucksform zu sehen oder zu hören. Aber ist Debussys oder Mozarts Musik tot, nur weil die Musikgeschichte weitgeschritten ist? Und was heißt weiter? Immer voran, das ist auch so eine überholte Vorstellung: dass das Neue notwendig das Bessere sei. Der Pianist Keith Jarrett mag

recht haben, «vielleicht ist das ein Grund, weshalb wir die alten Balladen so gern haben: Schon vor Anbruch des Informatik-Zeitalters begannen Improvisatoren mit auseinander liegenden Partikeln zu arbeiten. Und jetzt scheint es, als würden alle behaupten, sie hätten die Freiheit, sich gegenseitig die beziehungslosen Dinge auszuleihen. Die Video-Clip-Ästhetik. Ich denke, ohne Kontinuität kann nichts wachsen im Leben. Wir sind im Begriff, aus dem Kontinuum herauszufallen.»

Der Jazz insgesamt ist ein solches Kontinuum, und das, was seine glanzvollsten und fragwürdigsten Protagonistinnen gesucht haben, ist es im Besondern. Die Sängerinnen des Jazz haben nicht komponiert und nicht dekomponiert. Sie haben Geschichten erzählt. Sie haben aus Unterhaltungsmaterial Kunst gemacht, «recycled rubbish into roses», wie Brian Case von Billie Holiday sagte. Damit meinte er nicht die Klassiker aus dem so

genannten «Great American Songbook», dem Korpus von Komponisten wie George Gershwin, Cole Porter, Harold Arlen, Jerome Kern Irving Berlin usw., Meister alle der kleinen und scheinbar leichten Form, des «Standards». Case meinte vielmehr alles, was der Markt an Tagesabfall so ans letzte Ufer schwemmte. Freilich, auch die Songs der für den Film, das Theater, das Musical schreibenden Grössen haben die Sängerinnen verwandelt, wenn sie Jazzsängerinnen waren. Das ist, bis auf jene, die in unseren Tagen an sie erinnern, das eigentliche Wunder.

Der erotische Fetisch

Politically absolutely incorrect waren die Sängerinnen in der Männerdomäne Jazz lange auch, was ein späteres Frauenbewusstsein «Sexualobjekte» nannte. Sie waren es noch in einem anderen Sinn als dem des glamourösen erotischen Fetischs. Insge- samt hatte die amerikanische

Populärkultur – in den Songs, in den Filmen – die Erotik entsexualisiert, die Sexualität tabuisiert. Der Jazz, der seine Herkunft aus den zweifelhaften Rotlichtzonen und den Sozialschichten nie verleugnen wollte, wo die vitalen Bedürfnisse beim Namen genannt wurden, lud die sterilisierten Vorlagen sexuell wieder auf. Das betraf freilich nicht nur die Sängerinnen. Schon gar nicht meint es das Gegenteil von Kunst, sondern eben deren Rettung durch Rückkoppelung des Kopfs in den Bauch.

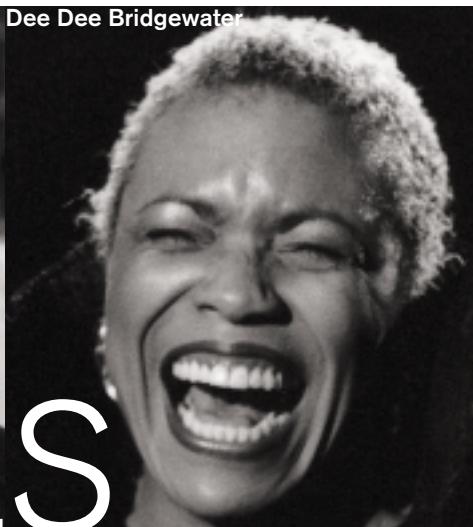
Jazz ist improvisierte Musik, die improvisatorische Ausweitung oder Bemächtigung des «Materials» kann bis zur Unkenntlichkeit der Vorlage gehen oder nur in Nuancen bestehen. Im Grunde aber betrifft der Mehrwert, die Differenz zwischen dem Was und dem Wie, sowohl den instrumentalen wie den vokalen Jazz. Aller instrumentale Jazz stammt aus dem Gesang, aller Jazzgesang ist eine Fortsetzung der Instrumentalistinnen.



Diana Krall



Dee Dee Bridgewater



Cassandra Wilson



PARADIES

So kommen wir um ein Paradox nicht herum: Die Mutter auch aller weiblichen vokalen Jazzkunst ist ein Mann, Louis Armstrong.

Emotionale Aufladung

In mancher Hinsicht ist Billie Holiday (1915–1959) der Inbegriff des weiblichen Jazzgesangs. Sie war die Weltmeisterin der doppelten Lesart banaler Texte («Lyrics» heißen die im Song) und der emotionalen Aufladung dürtiger Melodien. Weil sie mit ihrem tragischen Leben deren banales Pathos unerwartet beglaubigte, erhab sie die Petitessen zu grosser Kunst. Ihre Stimme war klein, in Volumen und Umfang. Das Mikrofon, das für ihren Stil der Intimität und Verinnerlichung unerlässliche Voraussetzung war, war nicht ihre Krücke, sondern ihr Instrument. Das Mikrofon macht keine Sängerin besser, es vergrössert allenfalls ihre Fehler.

Die Durchdringung von Vokal- und Instrumentalkunst

ist im Jazz nirgends inniger zu erfahren als in den Aufnahmen, welche die Holiday mit ihrem Seelenbruder, dem Tenorsaxofonisten Lester Young zwischen 1937 und 1941 einspielte.

«Lady Day», diese Stimme aus der Nacht, setzte sich selbst aus, mit allem «Glanz und Schmutz zugleich ihrer Seele» (Kleist). Ihre Rivalin, ihr Gegenprinzip geradezu, war Ella Fitzgerald (1918–1996): ein Kind des Glücks, eine strahlende Existenz, eine Virtuosin. Keltete die Holiday ein Maximum von Ausdruck aus einem Minimum von technischen Mitteln, drängte die technische Brillanz der Fitzgerald die Emotionalität lange in den Hintergrund, zu der sie auch fähig war. A shiny person. Stark, selbstsicher, in ungewöhnlichem Mass professionell im Umgang mit grossen Bands, dem Publikum, der Bühne, wurde Ella über das Jazzpublikum hinaus zu einem Star – durch ihre Bühnenpräsenz ebenso wie

durch ihre umfangreiche Plattenproduktion, allem voran ihren legendären «Songbooks». Ella katapultierte Armstrongs «scat»-Gesang (die vokale Improvisation ohne Worte) in stratosphärische Dimensionen und brachte damit Riesenauditorien zum Rasen. Heute bewegen uns ihre intimeren Seiten, ihre Duos mit Ellis Larkins, Oscar Peterson oder Jim Hall z.B., mehr als ihr vokaler Extremalpinismus.

Die dritte Gründermutter

Sarah Vaughan, die dritte der Gründermütter des Jazzgesangs, hat das technische Potenzial von Ella mit dem intellektuellen Witz und Biss des Bebop kombiniert. Dabei bremste sie sich gelegentlich klug im Einsatz der Möglichkeiten ihres Kontra-Alts, die denen einer Opernsängerin in nichts nachstanden. Noch mehr als ihre Kolleginnen aus dem Swing verstand sie sich als Instrumentalistin und Partnerin der Improvisatoren; sie arbeitete bewusst an der dunklen kehligen Klangqualität ihrer Stimme.

Dies kann keine Enzyklopädie des Jazzgesangs sein. Von der grossen Carmen McRae müsste die Rede sein – wie Sarah Vaughan war sie nicht zufällig auch eine exzellente Pianistin. Von den kühlen weissen Damen wäre zu reden, die innerlich glühten (Anita O'Day, June Christy, Peggy Lee); von den in der Vaughan-Nachfolge noch emanzipierteren Bop-Artistinnen (allen voran der kürzlich verstorbenen Betty Carter, aber auch von Sheila Jordan oder Helen Merrill); von der mächtigen, labilen Dinah Washington, deren kehligem Vibrato am deutlichsten die Herkunft aus dem Blues und dem Gospel anzuhören war, wie später Aretha Franklin und allen, die aus der Soul-Küche von Ray Charles kamen. Von ihrer Wahlwandten Diana Ross. Von Nina Simone. Von den Frauen, welche ihren Gesang aus dem

Ella Fitzgerald



«Song» emanzipierten und ihre Stimme ganz für nonverbale instrumentale Experimente einsetzen, näher bei der Musik von Cathy Berberian als dem, was unter «Jazzgesang» im engeren Sinn zu verstehen ist: Jeanne Lee, Lauren Newton, Ursula Dudziak, Julie Tipperts, Norma Winston – es war dies auch eine Art europäische Revolte gegen das Song-Singing, das ja tatsächlich immer wieder auf der prekären Grenze zwischen Kunst und Kommerz oder zumindest Entertainment balancierte und, wer könnte es überhören, eine uramerikanische Angelegenheit war.

Mal Tradition, mal Reaktion

Ist es damit tatsächlich aus und vorbei, wird sie allenfalls museal kopiert wie vieles, was in der instrumentalen Abteilung des Jazz unter dem Stichwort «neuer Traditionalismus» als Rückversicherung und manchmal auch als reaktionäres Revival praktiziert wird? Unsinn. Wer sich einmal von der Vorstellung verabschiedet hat, die Kunst

müsste sich fortschrittsgläubig ewig weiterentwickeln, erkennt: auf das Format, die Statur, die Glaubwürdigkeit, das Können kommt es in diesem Bereich an, auf das Wie eben mehr als auf das Was. Von Shirley Horn war noch nicht die Rede. Lange Zeit das «bestgehütete Geheimnis des Jazz», ist diese Königin der Balladenkunst und der Langsamkeit erst heute, als ältere Dame, auf dem Gipfel ihrer Kunst und ihrer erotischen Ausstrahlung.

Dee Dee Bridgewater galt schon in den Siebzigern als die kommende grosse Jazzsängerin: Sie hat, völlig präsent, ohne jede Nostalgie und höchst eigenwillig, eben

JAZZKRITIKER PETER RÜEDI VERRÄT, WELCHE PLATTEN IHM DAS HERZ ÖFFNEN

- Billie Holiday with Lester Young: Lady Day & Prez 1937–1941. Giants of Jazz CD 53006
- Die zeitlos klassischen Höhenflüge der Holiday mit ihrem Seelenbruder aus Count Basies Tagen: kammermusikalischer Swing in vollendetem Pas de deux.
- Ella Fitzgerald & Duke Ellington: The Stockholm Concert '66. Pablo CD 2308 242
- Die «First Lady of Jazz» auf dem Gipfel ihres Könnens in einmaliger Balance von Power und Raffinesse, mit Ellingtons glanzvoller Band und ihrem eigenen Trio, und in berauschendem Kontakt mit einem Publikum, das die Einmaligkeit des Augenblicks spürt wie sie selbst.
- Sarah Vaughan: Crazy and Mixed Up. Pablo PACD-2312-137-2
- Eine späte Aufnahme von «Divine Sarah», begleitet von einem Quartett, nach dem renommierten britischen «The Gramophone Jazz Guide» «schlicht eine der besten Jazz-Gesangs-Platten, die je produziert wurden».
- The Carmen McRae-Betty Carter Duets. Verve 529 579-2
- Die beiden «monstres sacrés» des emanzipierten Jazzgesangs in einem überbordenden Gipfel-Zwiegespräch, live aufgenommen im Januar 1987.
- Shirley Horn: You Won't Forget Me. Verve 847 482-2
- Die Meisterin der Auslassungen mit vielen prominenten Gästen: Wynton und Branford Marsalis, Buck Hill, Toot Thielemans – vor allem aber mit ihrem grössten Bewunderer, Miles Davis. «You Won't Forget Me», das Titelstück, war seine letzte Aufnahme.
- Dee Dee Bridgewater: Dear Ella. Verve 539 102-2
- «Keeping Tradition» hiess eine frühere CD von D.D.B. – hier hat die Tradition einen Namen. Beschworen wird der Geist, nicht der Buchstabe, Respekt als Auftrag verstanden, die Paradenummern der grossen Ella verblüffend neu, kreativ und eigen zu interpretieren.

Ella Fitzgerald ein Denkmal gesetzt und ist, nach einigen Ausflügen in den Mainstream, zu einem zwingenden und bezwingerden Hard-Core-Jazz-Singing zurückgekehrt. Auch Cassandra Wilsons letzte CD ist eine Hommage: an Miles Davis. Und wie Bridgewater denkt sie nicht daran, sich bei ihrem Vorbild anzubiedern. Beide setzen die Klassiker um in ihre eigene Sprache, in ihre eigenen Erfahrungen und die unserer späten Zeit. Diana Krall endlich singt (und spielt am Piano) mit ihrer coolen Stimme am nächsten den historischen Leitplanken entlang, aber auch an ihrer letzten Produktion haftet kein Hauch von Déjà-vu.

Erinnerung? Jazzgesang, beweisen die drei so unterschiedlichen Ladies, ist unzweifelhaft Gegenwart. Hören wir ihnen zu, con amore, können wir nicht umhin zu vermuten, er könnte auch eine Zukunft haben.

Vier Frauenstimmen in der Schweiz: Cassandra Wilson, 14.9.1999 (Zürich), 13.9.1999 (Genf); Barbara Hendriks, 5.5.2000 (Zürich), 9.5.2000 (Genf); Dee Dee Bridgewater, 13.11.1999 (Zürich); Diana Krall, 20.1.2000 (Lausanne), 21.1.2000 (Zürich),

BULLETIN | ONLINE

**BESUCHEN SIE MIT UNS
DIE GROSSEN JAZZ-
SÄNGERINNEN IM
INTERNET: WWW.CREDIT-
SUISSE.CH/BULLETIN**

DER BILDENDE KÜNSTLER
ALEX SILBER DEMONSTRIERT,
WAS ER AM BESTEN KANN:
DIE SELBSTDARSTELLUNG.



SEIN ODER DESIGN

MODE DESIGNEN IST EINE KUNST. MODE VERKAUFEN NOCH VIEL DIE GRÖSSERE.

VON BETTINA JUNKER,
REDAKTION BULLETIN

Modedesigner sind Künstler. Und wie alle Künstler lassen sie ihr Herzblut in ihre Kreationen fliessen. Doch leider ist letztlich alles vergebene Liebesmüh, wenn die Mode niemand kauft. Deshalb geht im Fashionbereich ohne guten Draht zur Öffentlichkeit und eine durchdachte Präsentation gar nichts. Alex Silber weiss das nur zu gut. Der bildende Künstler stellt sein Wissen der Schule für Gestaltung in Basel zur Verfügung, wo er als Dozent im Fachbereich Mode- design arbeitet (siehe Box «Körper und Kleid» auf S. 62).

«Bei der Masse von Produkten ist die Bedürfnislage heute anders», erklärt er. «Wir müssen uns etwa immer wieder fragen: Brauchen die Menschen wirklich eine neue Hose? Wir arbeiten daran, wenn wir im Entwurf eine entwicklungsfähige Idee entdecken, die sich vom bereits Bestehenden unterscheidet.» Das Ziel sei, so fährt er fort, dem Inhalt entsprechende Produkte auszuarbeiten. «Und sind wir ehrlich: Es gibt nichts mehr Neues.» Hingegen liege

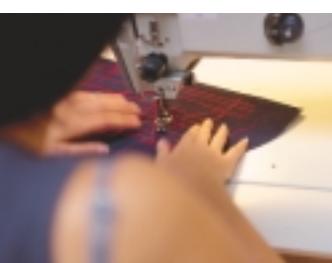
heute das Potenzial in den Varianten. Und darin sei auch die Chance für ein Novum: hier Thema und Variation, da die individuelle Vision der Gestaltung.

Erst kreieren, dann inszenieren

«In unserer Schule geht es darum, die Lernenden spüren zu lehren, wo es bei ihnen lange geht, wie das Selbst und das Produkt in die Welt zu bringen sind.» Das sei ein intensiver Prozess, führt Silber aus. In der Ausbildung wiederholten sich immer die wichtigen Fragen: Ist es wirklich die beste Fassung, die schönste Kombination, die ich gefunden habe? Dabei kommt man, wie in jedem kreativen Prozess, auch immer wieder in einen Erschöpfungssog: Schaff ich es? Bring ich es? «An diesem Punkt prüfen wir das Resultat auf Eigenwilligkeit und befragen die Selbst-einschätzung», so der Künstler. Denn: «Der erste Erfolg liegt im Bewusstsein um den Lernprozess.» Die Gestaltenden betreiben Persönlichkeitsbildung – was wichtig ist, wenn



STUDENTINNEN UND STUDENTEN
DES FACHBEREICHS FÜR MODEDESIGN
AM WERK.



man mit den Kreationen an die Öffentlichkeit geht.

Mit einem Kleid wird auch eine Vorstellung mitgeschaffen, die dem Stück anhaftet und bei der Präsentation in der Öffentlichkeit unterstrichen werden soll. «Unsere Arbeit ist es zu überlegen, welche Strategie die geeignetste ist.» Der Möglichkeiten sind da viele, und sie reichen von klassischer Modeschau über Ausstellungen bis hin zum schrägen Event. Doch die Fotografie ist meist der Anfang aller Ideen. «Im Fach Präsen-

KÖRPER UND KLEID

In Basel werden noch Nägel mit Köpfen, beziehungsweise Kleider für Körper, gemacht. An der Schule für Gestaltung, Fachbereich für Modedesign, beginnt Mode mit der Wahrnehmung des eigenen Körpers. «Unsere Schule legt Wert darauf, ein Institut zu sein, wo Experimente möglich sind», fasst Alex Silber zusammen. Das geht bis ins Theater oder in performative Situationen hinein, wie beispielsweise Werbefilme. Nach der dreieinhalbjährigen Ausbildungszeit schliessen die Studierenden mit dem eidgenössisch anerkannten Diplom als Gestalterinnen und Gestalter Mode- design HFG ab. Momentan befindet sich die Schule im Fachhochschul-Anerkennungsverfahren.

Die HFG Schule für Gestaltung Basel wurde von der GWAND eingeladen, am CASINO LUZERN GWAND FASHION AWARD teilzunehmen. Zusammen mit anderen europäischen Modeschulen streitet sich die Basler Kleidermacherschmiede um den begehrten Förderungspreis. Die CREDIT SUISSE unterstützt sie dabei finanziell.

Alex Silber hat seit 1993 einen Lehrauftrag an der Schule für Gestaltung und ist heute ein Mitglied des Dozentinnen- und Dozenten-Teams der Fachklasse Körper und Kleid, das aus der Modefachklasse hervorgegangen ist. Der bildende Künstler mit performativer Ausrichtung unterrichtet dort im Fach «Präsentationsformen».

tationsformen müssen sich die Studierenden immer wieder überlegen, welche Atmosphäre sie für die Inszenierung eines Kleidungsstücks schaffen, welche Stimmung sie rüberbringen wollen.»

Von Erfolg spricht Silber dann, wenn das Zusammenspiel aller Ebenen schliesslich klappt. Dafür hat nämlich ein kritisches Publikum mittlerweile seine Antennen. Er schliesst: «Die Umsetzung der eigenen Vorstellung ist abenteuerlich. Das Wichtigste ist, die Ideen zu konkretisieren, wie ein Jäger, der um die Kostbarkeit der Beute weiss.»

BULLETIN|ONLINE

SCHWEIZER SCREEN-
DESIGNER ZEIGEN
KLASSE – EIN RUNDGANG:
[WWW.CREDIT-SUISSE.CH/
BULLETIN](http://WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN)

WEISS IST HEISS

Freedom of Movement ist das Thema des diesjährigen GWAND Fashion Events in Luzern – und Weiss die Farbe der Jahrtausendwende. Denn Weiss ist das Unbeschriebene, das weit Offene, der Inbegriff des Möglichen, der Zukunft. Und an der Schwelle zum neuen Jahrtausend flackern Hoffnungen und Ängste vor dem, was die Zukunft bringt, wieder auf.

Programm:

Freitag, 10.9.99

20.30 Uhr Best of Swiss Fashion Design

22.15 Uhr International Fashion Design

**22.45 Uhr Vergabe des CREDIT SUISSE-
Jurypreises (15 000 Franken)**

24.00 Uhr Party im Pravda

Samstag, 11.9.99

**20.30 Uhr Casino Luzern GWAND Fashion Award
European Schools und Textilaward**

**22.15 Uhr Vergabe des Casino Luzern GWAND Fashion
Awards und des Textilawards**

24.00 Uhr Party im Pravda

**CREDIT SUISSE GWAND Fashion Events 99: 10.–11.9.99 auf
dem Lumag-Messegelände, Horwerstrasse 87, 6000 Luzern,
Tickets an allen TicketCorner, Tel. 0848 800 800
Weitere Informationen auf dem Internet unter
www.webfashion.ch**



OB BÄLLE, SCHUHE ODER
LEIBCHEN: TINU SORGT FÜR
ALLES. DENN ER IST DER
MATERIALVERANTWORTLICHE
DER SCHWEIZER FUSSBALL-
NATIONALMANNSCHAFT.



«ICH BIN VERRÜCKT NACH FUSSBALL»

SFORZA STÜNDE OHNE HOSEN UND
CAPTAINBINDE DA, CHAPUISAT OHNE
SOCKEN – WENN DA NICHT TINU WÄRE.

INTERVIEW: BETTINA JUNKER, REDAKTION BULLETIN

BETTINA JUNKER Wenn die Nationalmannschaft unterwegs ist, sorgen Sie dafür, dass immer alles Material mitkommt. Haben Sie noch nie was vergessen?

MARTIN «TINU» SUTER Nein. Jedenfalls noch nie was Wesentliches.

B.J. Aha. Aber Sie müssen doch sicher immer an vieles denken.

M.S. Ich mach mir eben Checklisten. Ausserdem frag ich mich tausendmal: Hab ich wirklich an alles gedacht? Sobald das Aufgebot für ein Spiel rauskommt, beginnen wir, das Material bereitzustel-

len: drei Massagetische, den Notfallkoffer des Arztes, einige Materialkoffer gross mit dem Spielermaterial, drei Metallkoffer klein mit Pflege- und Massageutensilien, einen Stollenkoffer ...

B.J. Stollenkoffer?

M.S. Darin werden die Aluminiumstollen für die Fussballschuhe und das erforderliche Werkzeug dazu transportiert. Stollen gibts in verschiedenen Grössen, und sie müssen je nach Wetter und Bodenbeschaffenheit ausgewechselt werden. ... einen Pflegekoffer

für die zwei Physiotherapeuten, diverse Taschen, spezielle Wärmejacken, Ballsäcke mit 20 Bällen plus Pumpen und schliesslich die Sponsorenwand. Das ist eine tragbare Wand mit den Logos der Sponsoren drauf, die als Hintergrund bei Pressekonferenzen dient.

B.J. Und wenn die Mannschaft im Oktober nach Wrexham reist und eine der Kisten kommt nicht an?

M.S. Dann würde ich sofort alle Hebel in Bewegung setzen, diese aufzufinden oder vor Ort

Ersatz aufzutreiben. Wenn Teile der Match-Leibchen oder Trainingsanzüge fehlen, würde ich mit der örtlichen Vertretung unseres Ausrüsters Kontakt aufnehmen; schliesslich haben wir uns verpflichtet, in dessen Outfits zu spielen. Eigentlich nehmen wir alle Leibchen und Hosen doppelt mit, nur werden alle in der gleichen Kiste transportiert. Jetzt haben Sie mich grad auf eine gute Idee gebracht: Das nächste Mal muss ich alles unbedingt in zwei separaten Kisten transportieren lassen.



B.J. Was machen Sie während des Spiels?

M.S. Vor dem Match gehen der Physiotherapeut, der Vertreter des Ausrüsters und ich voraus ins Stadion und legen jedem Spieler seine Sachen zurecht. Ich stelle jedes Outfit in der richtigen Grösse zusammen, lege es in einen mit dem Namen des Spielers versehenen Sack und hänge es an seinem Platz in der Garderobe auf. Eine wichtige Aufgabe – stellen Sie sich vor, der Sforza würde plötzlich das Leibchen mit der Nummer zehn und die Hose mit der Nummer sieben tragen!

B.J. Und dann?

M.S. Wenn der Match beginnt, sitze ich auf der Spielerbank oder in der ersten Reihe gleich neben dem Betreuerstab. Ich lebe und fiebere mit, manchmal fluche ich auch. Nach dem Match geht alles ziemlich ruhig, jedoch schnell: Die Jungs gehen duschen, ziehen sich um. Die Leibchen, Socken und Hosen legen sie auf einen Haufen. Der eine oder andere wird für ein Interview oder zur Dopingkontrolle aufgeboten. Dann gehen sie zurück ins Hotel, während wir in der

Garderobe die Kleidungsstücke sortieren. Die kaputten und nicht mehr reparierbaren Sachen lege ich beiseite und verschenke sie den Fans. Den Rest verpacke ich in die Kisten und nehme diese nach Bern zurück, wo alles gewaschen und gelagert wird.

B.J. Wie wird man Materialverantwortlicher der Nationalmannschaft?

M.S. Ich hatte schon immer eine Schwäche für den Sport, war jahrelang selber ein ziemlich erfolgreicher Schwinger und Ringer. Dann machte ich beim Häner Fredy, dem Physiotherapeuten der Nati, einen Kurs in Sportmassage. Später war ich elf Jahre lang beim FC Solothurn als Masseur tätig; aushilfsweise kam ich auch für die U21-Nationalmannschaft und die Junioren-Auswahlen zum Einsatz. 1995 erhielt ich dann das Angebot, Materialverwalter für die Nationalmannschaft zu werden.

B.J. Wie viel Zeit nimmt der Job in Anspruch?

M.S. Dieses Jahr werden das wegen der Qualifikationsspiele für die Europameisterschaft etwa 50 Tage sein.

Eigentlich bin ich aber Angestellter bei der Polizei des Kantons Solothurn. Mit meinen fussballbedingten Abwesenheiten kompensierte ich einfach meine Überstunden. Wenn ich bei der Nati auftauche, werde ich voll akzeptiert. Gut, manchmal machen sie halt ein paar Sprüche, weil ich Polizist bin.

B.J. Sie müssen ja ziemlich angefressen sein, dass Sie so viel Ihrer Freizeit dem Fussball opfern.

M.S. Ja, ich bin fussballverrückt. All die Jahre beim FC Solothurn war ich bei jedem Training dabei; ich hab keinen Match verpasst. Auch an jenem Samstag nicht, als mein Göttimetschi heiratete. Ich ging zur Trauung in die Kirche, doch nach der Zeremonie musste ich sofort an den Match. Danach versorgte ich noch diejenigen Spieler, die Pflege nötig hatten. Erst am Abend konnte ich zurück ans Hochzeitsfest. Sehen Sie: Man muss eben Prioritäten setzen im Leben.

B.J. Nun reisen Sie ja im September mit nach Dänemark. Ihr Tipp für das Spiel?

M.S. Unsere Giele kehren mit drei Punkten im Sack heim.

GOLDENE ZEITEN FÜR GOLFER

Das Highlight im Schweizer Golfkalender ist unbestritten das Canon European Masters. Es findet vom 2. bis 5. September 1999 in Crans-Montana statt. Eine goldene Gelegenheit! Wer den Ball aus 165 Metern direkt ins Ziel befördert, wird belohnt: CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING setzt für jedes Hole-in-one am dritten Loch einen Goldbarren im Wert von rund 13000 Franken aus.

Auch dieses Jahr wieder werden einige der besten europäischen Golf-Professionals auf dem Golfplatz von Crans-Montana zeigen, was sie können. Unter ihnen Severiano Ballesteros, von dem das Konzept für die umfangreichen Anpassungen der Greens auf dem 18-Loch-Platz stammt. Im September wird sich Ballesteros gleich selber von der Qualität seines Werks überzeugen können. Seine drei Titel von 1977, 1978 und 1989 will er nun durch einen vierten ergänzen. Einfach wird es für ihn nicht werden, denn schliesslich treten Spieler wie der sechsfache Grand-Slam-Gewinner Nick Faldo oder der Vorjahressieger Sven Strüver gegen ihn an.

DAUMEN DRÜCKEN!

Die CREDIT SUISSE ist Hauptsponsor des Schweizerischen Fussballverbands und hat soeben den Sponsoringvertrag mit dem SFV bis ins Jahr 2004 verlängert. Drücken wir der Schweizer Nati bei den Qualifikationsspielen im September und Oktober die Daumen!

4.9.1999 EM-Qualifikationsspiel Dänemark – Schweiz in Kopenhagen

8.9.1999 EM-Qualifikationsspiel Schweiz – Weissrussland in Lausanne

9.10.1999 EM-Qualifikationsspiel Wales – Schweiz in Wrexham

Weitere allfällige Entscheidungsspiele: 13. und 17.11.1999.



Die CREDIT SUISSE gehört bereits seit 14 Jahren zu den wichtigen Sponsoren des Canon European Masters. Ausserdem hat die Bank das Sponsoring-Engagement für das PGA European Seniors Open in Bad Ragaz bis ins Jahr 2001 verlängert und ist langjährige

Partnerin und seit 1999 offizielle und alleinige Hauptsponsorin des Schweizerischen Golfverbandes (ASG).

Das Golf-Engagement:
CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING
Gold Pro-Am, Crans-Montana,
1. September 1999
Canon European Masters, Crans
Montana, 2.-5.9.1999
Trophée Lancôme, Paris,
19.-20. September 1999
CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING
Trophy, Blumisberg,
23.-24. September 1999
Hongkong Open/CREDIT SUISSE
Trophy, 28.-29. November 1999



FÜR EINEN KÖRPER AUS STAHL

1,5 Kilometer Schwimmen, 40 Kilometer Radeln und 10 Kilometer Laufen – und selbstverständlich alles an einem Stück. Diese Kombination macht den Triathlon. Wer seinen Körper stählen oder seine Fitness testen will, hat im September die beste Gelegenheit dazu. Nehmen Sie einfach am Triathlon de Neuchâtel teil! Nicht zu verachten ist schliesslich auch das winkende Preisgeld: 5600 Franken sind zu vergeben – weitere 15000 Franken in Naturalien. Ausserdem erhält jeder einen Erinnerungspreis. Willkommen sind alle: Damen, Herren, Juniorinnen und Junioren. Und um 13.30 Uhr gehts los. Zuerst ein Bad im Neuenburgersee, dann zwei Runden à 20 Kilometer Velofahren nach Cornaux und schliesslich ein flacher Laufparcours dem See entlang.



PIERRE-ALAIN FOSSARD:
WIEDER DABEI AM TRIATHLON
IN NEUENBURG AM 12.9.99.

ÜBER STOCK UND STEIN

Bereits zum 51. Mal finden heuer die Schweizer Meisterschaften im Einzel-Orientierungslauf statt. Diesmal auf der Alp Selamatt und der Breitenalp im sanktgallischen Toggenburg. Das Laufgebiet liegt zu Füssen der Churfirsten und bietet einen Prachtsausblick auf den Säntis sowie ins Vorarlbergische. Am Sonntagvormittag, 5.9.1999, treffen sich die 1500 Läuferinnen und Läufer – die kleinste zehn, der älteste 75 Jahre alt – in Alt St. Johann.

Mit diesen Schweizer Meisterschaften läuft sich die Ostschweiz quasi warm. Denn im Jahr 2003 finden die Weltmeisterschaften in Rapperswil/Jona statt. Aus diesem Grund will sich dieses Jahr auch die ausländische Elite über die Anforderungen dieser Gegend ins Bild setzen. Einer der ersten, die sich für den 5. September angemeldet haben, ist denn auch ein Australier. Das Laufgebiet breitet sich auf einem Plateau aus, das Weidegebiete und Karrenfelder zwischen 1400 und 1800 Meter über Meer umfasst. Der grösste Teil des Geländes ist mit wenigen Bäumen bestanden und coupiert. Der wahre OL-Fan erkennt sofort: Dieser Parcours ist vom Feinsten.

Die ganze Geschichte beginnt schon am Vortag des 5. September mit einem Trainingslauf. Ein Geschicklichkeitsparcours mit dem Mountainbike und eine Inline-Skates-Sightseeing-Tour durch das Dorf runden das Angebot für nicht aktive Läuferinnen und Läufer ab.

51. Schweizer Meisterschaften im Einzel-Orientierungslauf, Alt St. Johann, 5.9.1999



Anmelden können Sie sich noch bis am 3. September 1999 bei:
Daniel Jeanrenaud, Case postale, 2740 Moutier, Tel. 032 493 75 91,
Fax 032 493 73 72. 8. Triathlon de Neuchâtel, Neuenburg, 12.9.1999

IMPRESSUM

Herausgeber

CREDIT SUISSE, Postfach 100, 8070 Zürich
Telefon 01 333 1111, Fax 01 332 5555

Redaktion

Christian Pfister (Leitung), Andreas Thomann, Bettina Junker;
Bulletin-online: Lukas Egli, Thomas Hauser, Thomas Ströhla
Redaktionssekretariat: Rosmarie Schultheiss, Telefon 01 333 7394,
Fax 01 333 6404, E-Mail-Adresse: bulletin@credit-suisse.ch,
Internet: www.credit-suisse.ch/bulletin

Gestaltung

www.arnolddesign.ch
Urs Arnold, Karin Bolliger, Alice Kälin, Annegret Jucker, Esther Rieser,
Adrian Goepel, Muriel Lässer, Bea Freihofer-Neresheimer (Assistenz)

Fotos

Pia Zanetti (S. 11–21, 30 unten, 33 oben links, 48, 49, 51–54, 56,
61–63, 66), Thomas Schuppisser (Titel, S. 23, 25, 27, 34, 36, 39, 40, 43,
44, 46), Esther Rieser (S. 2, 67), Mathias Hofstetter (S. 4, 5, 7, 8),
Daniel Dubost (S. 64/65), PhotoDisc (S. 3–5, 7, 8, 22, 24, 32, 33, 50,
52–55, 57), Keystone Press AG (S. 58, 59), Ringier AG (S. 58–60),
Simon Scheller (S. 59), Universal Music (S. 59)

Litho/Druck

NZZ Fretz AG / Zollikofer AG

Redaktionskommission

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

Erscheint im 107. Jahrgang (6¥ 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

CARTE BLANCHE: BRUNO BOHLHALTER

«BEIM LERNEN WACHSEN VISIONEN.
DAS IST VOR ALLEM FÜR DIE ZWEITE
HÄLFTE DER KARRIERE WICHTIG.»

BRUNO BOHLHALTER,
MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG
DER CREDIT SUISSE



Heutzutage veraltet einmal Gelerntes sehr rasch. Es muss dauernd aufgefrischt und durch neues Wissen ergänzt werden. Die zunehmende Arbeitsteilung vergrössert den Grad der Spezialisierung. Ein Trend, der verstärkt wird durch den Zwang zur Fokussierung und zur Konzentration in den Märkten. Zudem fördern der vielerorts herrschende Verdrängungswettbewerb und die steigenden Ansprüche der Kapitalgeber diese Tendenzen.

Was bedeutet das nun für den Einzelnen, was für die Mitarbeitenden? Einerseits können sie profitieren von den erheblichen Investitionen, die der Staat und die Wirtschaft in die Ausbildungsstrukturen tätigen. Sie können hier grossen Nutzen ziehen, ohne eine besondere materielle Leistung zu erbringen. Andererseits wird ihnen viel abverlangt. Denken wir nur an den zeitlichen Einsatz: Weiterbildungen von zwei bis vier Wochen jährlich sind heute gang und gäbe. Ein grosser Teil davon geht zu Lasten der Musse und Familie.

Die Fachausbildung ist eher auf die Vertiefung von Wissen ausgerichtet. Sie konzentriert sich auf Schwerpunkte einzelner Gebiete wie Kenntnisse von Produk-

ten, Prozessen, Abläufen. Sie fördert die Spezialisierung. Das hat auch Nachteile: Die Fachausbildung schränkt den Blickwinkel ein und begünstigt das kurzfristige Handeln. Zudem läuft sie dem langfristigen Denken eher entgegen; es besteht die Gefahr der Abschottung. Gefragt ist heute jedoch das Gegenteil. Die globale Wirtschaft, die technologischen Entwicklungen, die zunehmende weltweite Arbeitsteilung stellen wohl sehr hohe Ansprüche an das fachliche Wissen – an die persönlichen Fähigkeiten aber ebenso. Ich denke dabei an die Veränderungs-, Ausdrucks-, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit.

Der berufliche Alltag verlangt je länger, je mehr Verständnis für andere Standpunkte, andere Meinungen und Kulturen. Diesen «soft factors», weichen Faktoren, kommt in der Unternehmungsführung zunehmend grössere Bedeutung zu. Für viele Fachleute sind diese Faktoren sogar die entscheidenden. Dennoch finden sie in den traditionellen Ausbildungswegen wenig Raum. Nicht, dass sie vernachlässigt würden, aber die Ausbildung auf diesem Gebiet lässt sich nicht so einfach institutionalisieren. Sich in diesen Bereichen auszubilden zielt ja nicht auf ein Fach oder eine Sache, sondern auf die einzelne Persönlichkeit. Und Individuelles ist schwerer zu standardisieren. Also muss hier die Initiative vermehrt beim Arbeitnehmer liegen, während sie in der Fachausbildung

eher vom Unternehmen aus geht. Beim Entwickeln der weichen Faktoren liegt die Betonung stärker auf Bildung als auf Ausbildung im engeren Sinn.

Vom Einzelnen ist dafür eine offene Grundhaltung gefordert. Es braucht Neugier auf Dinge, die ausserhalb der beruflichen Spezialisierung liegen. Lernen motiviert und führt zu neuen Zielsetzungen und Visionen – besonders im persönlichen Bereich. Das macht Freude und ist vor allem für die zweite Hälfte einer beruflichen Karriere wichtig. Die Visionen der jungen Leute liegen in der Gestaltung der Zukunft und in den Karrierezielen. Die Älteren benötigen andere Visionen. Die Midlife Crisis ist oft nichts anderes als ein Mangel an Perspektiven. Vieles läuft auf eingefahrenen Geleisen. Das Betreten von Neuland wird zur Last. Hier ist Lernen oft der Schlüssel zum Erfolg.

Form und Inhalt des Lernens sind dabei weniger entscheidend als die Tatsache, dass man es tut. Die Bandbreite dürfte vom Lesen geeigneter Bücher bis zum Absolvieren eines Studiums liegen. Besonders geisteswissenschaftliche Disziplinen eignen sich sehr gut, spricht man ihnen doch zu, dass sie das selbstständige und langfristige Denken fördern.

Lernen ist dynamisch und führt immer weiter. Es heisst, dem Mitmenschen und sich selber begegnen und Verständnis entwickeln für die Sorgen der anderen. Lernen schafft Abstand zum Alltag und eröffnet persönliche Freiräume. Weil die Neigungen und Bedürfnisse so verschieden sind, gibt es dafür keine Patentrezepte. Jedermann muss seinen Weg finden. Ich selber studiere in meiner Ferien- und Freizeit Philosophie und Geschichte an der Universität Freiburg – dabei sammle ich spannende Erfahrungen.





OB NACH MANILA, RIO ODER BÜMLIZ: HIER GEHT DIE POST AB.

CREDIT SUISSE, POSTZENTRUM

ÜETLIHOF, 2. UNTERGESCHOSS, 11.25 UHR.

SCHON MIT 55 STATT MIT 65?



Und seine Freiheit langfristig absichern.

Wer einmal früher mit dem Arbeiten aufhören und einfach nur noch das Leben geniessen möchte, sollte rechtzeitig Gas geben: Mit einer soliden Altersvorsorge. Gemeinsam mit uns wählen Sie die Vorsorgelösung, die zu Ihrem Temperament passt. Und sind damit auf direktestem Weg, Ihr Ziel auch sicher zu erreichen. Wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Tel. 0800 80 11 80, www.credit-suisse.ch

CREDIT SUISSE. WAS IST IHR NÄCHSTES ZIEL?