

BULLETIN

WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

2

SPEKULIEREN MIT DERIVATEN
WISSEN SCHÜTZT VOR
BÖSEM ERWACHEN


LEADERSHIP
EINE REVOLUTION IM
KOPF IST ANGESAGT

TIPS
SO RADELN SIE
INS VELOPARADIES

MENSCHEN ZIEHEN UND DURCHBRECHEN

GRENZEN





ELEKTRONISCHE PFÖRTNER: DER ALLMORGENDLICHE
ANDRANG VOR DEN SICHERHEITSSCHLEUSEN IST VORÜBER.
CREDIT SUISSE-ZENTRUM ÜETLIHOF, ZÜRICH, 9.15 UHR.

SCHWERPUNKT

- 4 GRENZERFAHRUNGEN | Fünf Porträts
- 18 ARMUTSGRENZE | Vom Ursprung vieler Übel
- 23 INTERVIEW | Cornelio Sommaruga über Grenzkonflikte
- 27 BANKING OHNE GRENZEN | Retailgeschäft im Ausland
- 30 KANTÖNLIGEIST | Was bringt der Föderalismus?

NEWS

- 34 ESPRIX | Krönung der besten Unternehmen
- KMU-SERVICE | Wer surft, der findet
- 35 CREDIT SUISSE LIFE | Unterwegs zum Allfinanzkonzern
- FUND LAB | Datenbank-Novum für Fonds

ECONOMIC RESEARCH

- 36 DERIVATEGESCHÄFT | Ein Überblick zeigt, wie's geht
- 40 UNSERE PROGNOSEN ZUR KONJUNKTUR
- 41 US-BOOM | Wie lange wächst eine Volkswirtschaft?
- 44 GESUNDHEITSWESEN | Die Kosten überborden
- 47 UNSERE PROGNOSEN ZU DEN FINANZMÄRKTEN

SCHAUPLATZ

- 48 LEADERSHIP | Die Revolution im Kopf

SERVICE

- 54 START-UP | Finanzspritze für Senkrechstarter

MAGAZIN

- 58 PLATeFORM | Fachtalk rund um den Fashion Event
- 61 PACO DE LUCÍA | Der Maestro ist wieder auf Tournee
- 62 AGENDA UND IMPRESSUM
- 64 VELOSAISON | Zehn Tips für Hobbyradler

CARTE BLANCHE

- 66 KREDITSPEZIALISTEN MIT TAKT | Walter Fluck



GRENZEN – EINE
ERFINDUNG DES
MENSCHEN? DAS
BULLETIN WEISS MEHR.

INHALT





DIE GESCHICHTE DES MENSCHEN IST EINE GESCHICHTE VON GRENZEN. GRENZEN TRENNEN UND FÜHREN ZUSAMMEN. WER EXISTIERT, STÖSST AN LIMITEN – SEIEN DIESE NUN MENTALER, RELIGIÖSER, POLITISCHER, PHYSISCHER ODER GEOGRAPHISCHER NATUR. DAS BULLETIN FRAGT DESHALB NACH, WAS ES MIT DEN GRENZEN HEUTZUTAGE AUF SICH HAT. DIE FRAGE FÜHRT IN VIELERLEI GEFILDE. WIR PORTRÄTIEREN EINEN ZÖLLNER, EINEN SCHREBERGÄRTNER UND EINEN GEFANGENEN; ABER AUCH ÜBER EINE TRANSSEXUELLE UND EINE FRAU MIT NAHTODERFAHRUNG IST ZU LESEN. DER PRÄSIDENT DES KOMITEES VOM INTERNATIONALEN ROTEN KREUZ WIEDERUM SPRICHT ÜBER DAS LEID, DAS GRENZKONFLIKTE ÜBER DIE MENSCHHEIT BRINGEN. ZUDEM WERFEN WIR EINEN BLICK AUF DIE FRAGE, WELCHE VOR- UND WELCHE NACHTEILE UNSERE KANTONSGRENZEN HABEN. WIR WÜNSCHEN IHNEN, GESCHÄTZTE LESERINNEN UND LESER, EIN GRENZENLOSES VERGNÜGEN.

GRENZEN

«DIE GRENZE FORDERT IHRE OPFER»

ODILIO BERTOLINA, GRENZWÄCHTER
AM ZOLL VON CHIASSO STRADA



Die Grenze ist allgegenwärtig in Chiasso. Sie bestimmt den Alltag der Bewohner, das Strassenbild, den wirtschaftlichen Rhythmus. Eine Grenzstadt durch und durch, eher unansehnlich, eher ungemütlich, zugedeckt mit Lagerhallen, Tankstellen, Güterzügen, Bars, Imbissbuden, Restaurants, Autoschlängen und Zollbeamten. Blickt man auf die Landkarte, so erscheint das Tessin als Trichter, und Chiasso als dessen Ausfluss: Der ganze Nord-Süd-Verkehr fliesst hier zusammen auf einer Breite von bloss zwei Kilometern. Schiene reiht sich an Schiene, Strasse an Strasse. Ein Ort der Unrast.

Dogana Svizzera, Chiasso Strada, ein Uhr nachmittags. Im Häuser- und Strassengewirr der Stadt geht die Zollstation fast unter; kein Schlagbaum ist zu sehen, kein Zaun, nur ein graues Gebäude, eine mehrspurige, überdachte Strasse und ein halbes Dutzend Uniformierte. Um zwölf Uhr hat die neue Schicht ihren Dienst angetreten. Stramm und breitbeinig stehen die Männer da und mustern mit gelangweilter Miene die durchfahrenden Wagen. Lässig schieben sie per Fusstritt die weiss-orangen Plastikhüte umher, mit denen sie die Verkehrsschlange in verschiedene Bahnen lenken. Links bedeutet freie Durchfahrt, rechts Kontrolle. Ein paar wenige bleiben hängen. Warum gerade sie, bleibt für Ausstehende ein Rätsel.

Odilio Bertolina ist ein Fachmann in Sachen Grenzen. 14 Dienstjahre hat der Gruppenchef am Grenzübergang Chiasso

Strada schon auf dem Buckel. Und nicht einmal in der Freizeit lässt ihn die Grenze los, denn seine Dienstwohnung hat er im Zollgebäude. Mit seinen markanten Gesichtszügen, der Igelfrisur, der unteretzten Statur und den tiefblauen Augen, die mit dem dunklen Teint kontrastieren, strahlt er diese Mischung von Autorität und Pflichtbewusstsein aus, wie sie auch Polizisten eigen ist.

Dem Ansturm nicht gewachsen

«Im Hinterland macht man sich gar keine Vorstellung vom Leben an der Grenze», klagt Signor Bertolina. Was man andersorts nur unterschwellig wahrnehme, werde hier an die Oberfläche geschwemmt: die endlosen Wagenkolonnen mit ihrem Abgasgestank, vom Fiskus flüchtende Finanzdelinquenten, herumziehende Diebesbanden, vor allem aber der nicht abbrechende Strom von Flüchtlingen. «Kein Tag vergeht, an dem nicht irgendwo im Mendrisiotto ein Asylsuchender den Grenzwächtern ins Netz geht.» Die Reise ende dann meist in einer der beiden Asylanterkünfte von Chiasso, erklärt Odilio Bertolina: «Eine wahre Tragödie für diese Menschen, aber auch für uns ist es kein leichter Job. Dem Ansturm sind wir schlicht nicht gewachsen.»

Der Kleinwagen wird mächtig durchgeschüttelt auf dem schottrigen Waldsträsschen. In einer Kurve bleibt er stehen, und die zwei jungen Grenzwächter steigen aus, um sich etwas umzusehen. Sie ge-

hören zu einer von drei Patrouillen, die gerade im Einsatz stehen. Warm weht das erste Frühlingslüftchen durch die Löcher im Grenzzaun. Aus der Ferne dringt Hundegebell herüber. Weit und breit ist keine Menschenseele zu sehen. Doch jäh zerstört ein Funkspruch die Idylle: Man erfährt, dass eben zehn Personen bei Chiasso versucht haben, die Rettungsinsel namens Schweiz zu erreichen.

Insel Schweiz? Wenig spricht an ihrem südlichsten Ausläufer für diese Sicht der Dinge. Weder ein Gewässer noch hohe Berggipfel schaffen eine scharfe Trennlinie zwischen hier und dort. Die gemeinsame Sprache verstärkt diesen Eindruck des fließenden Übergangs. Die Landesgrenze – hier scheint sie ein reines Produkt politischer und historischer Willkür. Ob das Leben in diesem Niemandsland zu keinen Identitätsproblemen führe? Odilio Bertolina winkt ab: «Chiasso ist schweizerisch, das steht fest.» Wer richtig hinschaue, erkenne das Trennende. «Italien hat auch heute noch viel gemein mit dem Klischee der kaputten Strassen, der heruntergekommenen Fassaden, der grösseren persönlichen Freiheit und des animierteren Nachtlebens.» Zwei Welten auch am Zoll: «Auf der Schweizer Seite haben wir klare Kriterien, welche Autos wir genauer unter die Lupe nehmen. Und wenn immer möglich, vermeiden wir für die anderen Passanten lange Wartezeiten.» Drüben sei das anders. Da komme der ganze Verkehr zum Erliegen, wenn ein Auto angehalten werde.

Es ist vier Uhr. Die Schatten der Männer von Chiasso Strada sind länger geworden. Zeit für die nächste Schicht. Und Zeit für die Grenzbesucher, die Rückfahrt ins Landesinnere anzutreten. Es ist eine Reise gegen den Strom, denn die Wagenkolonne, die sich durch Chiasso Richtung Süden zwängt, ist mittlerweile auf über einen Kilometer angewachsen. Die Grenze fordert wieder einmal ihre Opfer.

ANDREAS THOMANN



«ICH HABE EINE SOZIALE GRENZE

ANDREA BRÄNDLI, NACH IHREM GESCHLECHTS- WECHSEL EINE NEUFRAU

Das ist die Geschichte eines Menschen, der als Bub geboren, zum Mann erzogen und in Ingenieurwissenschaften ausgebildet wurde, später heiratete und Vater zweier Kinder wurde. Beruflich machte er Karriere, und überhaupt erreichte er so ziemlich alles, was in unserer Gesellschaft zu einem erfolgreichen Männerleben gehört. Männerleben? Nein, halt – das stimmt nicht ganz. Eigentlich ist alles anders. Denn dieser Mensch ist eine Frau.

Andrea Brändli sitzt in ihrer Mediationspraxis – ganz Dame. Nett zurechtgemacht in Seidenbluse und dezent dunkelblauer Jacke, stellt sie sich den Interviewfragen. «In Frauenkleidern fühlte ich mich schon immer sehr wohl», beginnt sie zu erzählen. Bereits in jungen Jahren war sie zwischen gesellschaftlichem Alltag und ihren geheimen Wünschen hin- und hergerissen. Sie lebte ihre Neigung im Versteckten aus; sie lehnte sie als unnatürlich ab, wurde aber von ihr immer wieder überwältigt. «Ich kaufte mir Röcke, Damenunterwäsche, verbrannte sie und kaufte mir wieder neue.» So ging das. Jahrein. Jahraus. Bis ihr klar wurde, dass sie die Geschlechtergrenze überschreiten musste, um zur Ruhe zu kommen, sollte es noch dauern. Konkret hiess das: ein Doppelleben – jahrelang. Tagsüber stand sie als Abteilungsleiterin in einer Elektronikfirma ihren Mann, war dazu Ehegatte und glücklicher Vater; in der Nacht lebte sie als Transvestit im Zürcher Niederdorf auf. Selbstverständlich wurde im Kraftfeld zwischen diesen Polen der Alltag immer mehr zur Zerreihsprobe.

Bis zu jenem Moment, der alles auf den Kopf stellte. Als sich Andrea Brändli nämlich ein Bein brach und sieben Wochen ans Spitalbett gefesselt war, kam hoch, was schon lange in ihr gährte. Sie sinniert:

«Ich hatte viel Ruhe, Zeit zum Nachdenken, über mich, meine Welt und meine Zukunft.» Und dann war sie plötzlich da, die klare, erlösende Erkenntnis: «Ich bin ja auf der falschen Seite. Ich bin eine Frau und habe in der Männerwelt nichts mehr verloren.»

Das Leben als Mann weiterfristen war von da an nicht mehr drin. Keinen Tag länger. Der innere Schritt war vollzogen, der ganze Rest war Formalität.

Um den sozialen Wechsel vollständig zu machen, kündigte die Neufrau Andrea Brändli ihre Stelle und beschloss, sich in einer entfernten Ortschaft selbständig zu machen. Drei Monate später hatte sie eine neue Wohnung, ein neues Türschild, eine neue Identität. Man schrieb den ersten Januar 1981; Andrea Brändli war gerade 40 Jahre alt. Das neue Leben konnte beginnen. Sie gründete ein Ingenieurbüro, das sie dann zehn Jahre erfolgreich führen sollte.

«Der erste Tag nach meinem Übertritt war überwältigend schön», so Brändli. «Ich war auf einmal frei.» Zwar ging sie noch einen Monat lang als Mann zur Arbeit, aber innen drin hupfte ihr das Herz. Denn nach Feierabend würde sie ganz Frau sein dürfen. Endlich! Jetzt konnte sie so sein, wie sie sich schon immer gefühlt hatte. Und sie war schon richtig überzeugend in ihrer neuen Rolle. «Als ich einmal wie jeden Abend auf die Post eilen musste, aber keine Zeit mehr fand, mich umzuziehen, sagte mir der Schalterbeamte: «Grüezi Herr Brändli. Hier sind noch die Unterlagen für Ihre Frau; ich habe sie gestern mit ihr besprochen.»

Bei weitem nicht jede Reaktion auf ihren Geschlechtswechsel war indes so amüsant. «Wer das Geschlecht wechselt, hat am Anfang den Rest der Welt gegen sich. Da muss man sich schon gute Überlebensstrategien angelegt haben, dass man das durchhält.» Wenn man seine Umwelt einmal als Mann oder Frau geprägt hat, ist dieser Eindruck nicht mehr revidierbar. So gab es tatsächlich nach Jahren immer noch Leute, die Andrea Brändli nur als komischen Kauz im Fastnachtstkostüm sehen konnten. Deshalb verabschiedete sie sich vor dem Wegzug bei der alten, vertrauten Gesellschaft und den Leuten, die ihr nahestanden, und stellte es ihnen frei, ob sie mit ihr als Frau den Kontakt weiter erhalten wollten. Kaum einer verwarf die Hände und entrüstete sich lauthals ob der Ungeheuerlichkeit. Einige verdrückten sich aber doch leise, meldeten sich einfach nicht mehr. «Das hat weh getan. Obwohl ich dafür Verständnis habe, dass die Gesellschaft sich mit uns schwertut.» Eigentlich, so Brändli, habe sie damals lediglich eine soziale Grenze überschritten. Das Ich sei gleich geblieben, sie sei immer noch

ÜBERSCHRITTEN»

derselbe Mensch, nur mit anderen Empfindungen.

Dass die Menschenseele viel Schicksal ertragen kann, zeigt der weitere Verlauf von Andrea Brändlis Geschichte. Vier Jahre nach dem sozialen Wechsel erst kam nämlich der grosse Hammer. Andrea Brändli begann zu zweifeln, ob in der heu-

tigen Gesellschaft ein erträgliches soziales Leben als Neufrau überhaupt möglich ist. Der Boden unter ihren Füßen wurde dünn, sie zog sich zurück, beriet sich mit den neu gewonnenen Freundinnen. Dann rappelte sie sich wieder auf, war hinterher stärker und mehr Frau denn je. Sie entschied sich für die Geschlechtsoperation.

Nach dem Eingriff verstrichen nochmals zehn Jahre, bis Andrea Brändli ihren eigenen Lebensstil als Frau gefunden hatte. «Am Anfang trug ich superkurze Minis und stöckelte auf schwindelerregenden Absätzen durch die Gegend.» Die 59jährige muss heute ob der Vorstellung selber lachen. «Aber diese Pubertätsphase musste ein-



fach sein.» Jedes Mädchen, das zur Frau wird, macht das auch durch. Mit der Zeit legte sich der Hang zur Übertreibung. «Die Unterschiede zwischen Mann und Frau liegen doch hauptsächlich im angelernten geschlechtsspezifischen Rollenverhalten», erklärt sie. «Wir übernehmen die gesellschaftlichen Werte und Massstäbe für das jeweilige Geschlecht.» Und um das Register weiblichen Rollenverhaltens zu erlernen, braucht es Zeit.

Heute kennt und beherrscht sie die weiblichen wie männlichen Verhaltensmuster aus eigener Erfahrung. Nach einer beruflichen Neuorientierung mit verschiedenen psychologischen Fortbildungen und der Fachausbildung in Mediation berät sie nun in ihrer eigenen Praxis Menschen in geschäftlichen und privaten Konfliktsituationen und hilft ihnen, aussergerichtliche Lösungen zu finden. «Wenn beispielsweise ein Paar zu mir kommt und mir die Frau ihr Leid klagt, kann ich sie verstehen – als Frau. Um mich in den Mann hineinzusetzen, spule ich einfach dreissig Jahre zurück und krame das Register «Mann» hervor.» Klar: Dank ihrem Geschlechtswechsel und ihrer aussergewöhnlichen Lebenserfahrung ist sie heute für die Mediation gerüstet wie kaum sonst jemand. «Aber ehrlich gesagt», fügt sie bei, «es war eigentlich schon immer so, dass die Leute zu mir kamen, wenn sie sich ausheulen mussten.» Sie muss schmunzeln.

Hier endet die Geschichte. Ob die Transsexualität erworben, vererbt oder schlicht eine Laune der Natur ist, weiss niemand. Fest steht aber: Die Neufrau Andrea Brändli hat heute Fähigkeiten, die andere nicht haben; sie kann über die Geschlechtergrenzen hinausschauen und zwischen Mann und Frau vermitteln. Transsexualität ist also nicht gleichbedeutend mit lebenslanger seelischer Heimatlosigkeit, und ein Geschlechtswechsel ist nicht der Anfang vom Ende.

BETTINA JUNKER

«UND PLÖTZLICH HAT ES KLICK GEMACHT»

MARKUS LOOSER, GEFANGENER IN DER STRAFANSTALT PÖSCHWIES



Hinter dem Bahnhof Regensdorf, in der Zürcher Agglomeration, erhebt sich bedrohlich eine meterhohe Betonwand – das einzige, was man von der kantonalen Strafanstalt Pöschwies erkennen kann, dieser kleinen Stadt mit ihren 350 ständigen Bewohnern. Vor vier Jahren wurde der Neubau fertiggestellt. Das Gefängnis gilt als absolut ausbruchssicher.

Zum Thema «Grenzen» könne er dicke Bücher schreiben, hat Markus Looser im Brief gemeint. Nach Pöschwies kam er vor acht Jahren, wegen Tötung. Und nun sitzt er hier, dieser 37jährige Mann mit den kräftigen, tätowierten Armen, und es sprudelt nur so aus ihm heraus. Es sind die Worte eines Menschen, der ein bewegtes, ein tragisches Leben hinter sich hat. Worte auch, die deutlich machen, dass hier jemand probiert hat, mit sich ins Reine zu kommen, einen Neuanfang zu schaffen, ohne aber sich etwas vorzumachen. Loosers Geschichten kommen tief aus dem Innern. Und dennoch bleibt seine Stimme während des ganzen Gesprächs ruhig. «Noch vor ein paar Jahren hätte ich mich nicht einfach so an einen Tisch setzen können, um mit wildfremden Menschen über mich selber zu sprechen. Irgendwann wären die Emotionen mit mir durchgebrannt.»

Im Strom mitgeschwommen

In der Gesellschaft hat Markus Looser nie richtig Fuss gefasst: Erziehungsheim mit 14. Flucht. Wiedereinweisung. Töffliedbstähle. Jugendgericht. Er habe ständig queruliert, meint Looser, sei einfach gegen alles gewesen. «Ich habe nicht verstanden, warum ich in ein Heim musste, warum ich eine Ausbildung machen sollte.» Mit 17 kam er aus dem Heim raus. Er schloss sich einer Schaustellertruppe an und zog mit ihnen anderthalb Jahre durch die Lande. Weil er ausgenützt wurde, lief er auch dort davon. «Ich war ständig auf der Flucht, fühlte mich nirgends verstanden.» So habe er halt immer in dieser Randzone gelebt. «Dort war ich einer, dort konnte ich mich

behaupten. Ich war jung, stark, konnte mich durchschlagen. Es war einfach ein Strom, in dem man mitschwimmt.» Und immer mehr glitt Markus Looser in die Illegalität – obwohl er eigentlich ein normales Rechtsempfinden habe, wie er beteuert. «Ich musste mir jeweils Mut antrinken, um zu klauen.»

«Jeder hier trägt eine Maske»

Insgesamt 17 Jahre seines Lebens hat Markus Looser hinter Gittern verbracht. Immer in Regensdorf. Eine lange Zeit; lange genug, um die Mechanismen des Gefängnisalltags kennenzulernen. So hat er erfahren müssen, dass die Gefängnismauern nicht die einzigen Grenzen im Pöschwies sind. Auch im Innern bestehen zahlreiche Trennlinien. «Es gibt wohl nichts Verlogeneres als das Leben im Strafvollzug», sagt Looser. «Jeder hier drin trägt eine Maske, spielt den Helden, um sich ja keine Blöße zu geben.» Looser hatte lange Zeit Mühe, Freundschaften aufzubauen. Er blieb ein Eigenbrötler. Und dennoch habe er dort drinnen intensive Beziehungen erlebt. Etwa mit dem jungen Mann, der eines Tages in die Zelle nebenan kam. «Wir haben miteinander zu sprechen begonnen, und plötzlich habe ich gemerkt, dass er mein Halbbruder ist. Ich hatte vor-

her nie erfahren, dass ich einen Bruder hatte.»

Als Markus Looser 24 war, landete er erneut im Knast, diesmal für vier Jahre, wegen Diebstahl und Einbruch. Nach diesem neuerlichen Tiefschlag durchfuhr ihn ein Ruck. Er entschloss sich, sein Leben nochmals neu zu beginnen. Mit 28 kam er wieder raus, mit einem Berufsdiplom in der Tasche. Im Gefängnis hatte er eine Schreinerlehre gemacht und mit der Durchschnittsnote 5,1 abgeschlossen – er, der in der Schule stets als Versager galt. Alles schien sich nun zum Besseren gewendet zu haben. Bei einem Schreiner hatte er eine Stelle bekommen, mit Weiterbildungsmöglichkeiten. Doch Markus Looser war nicht vorbereitet auf die neugewonnene Freiheit, geriet in Panik.

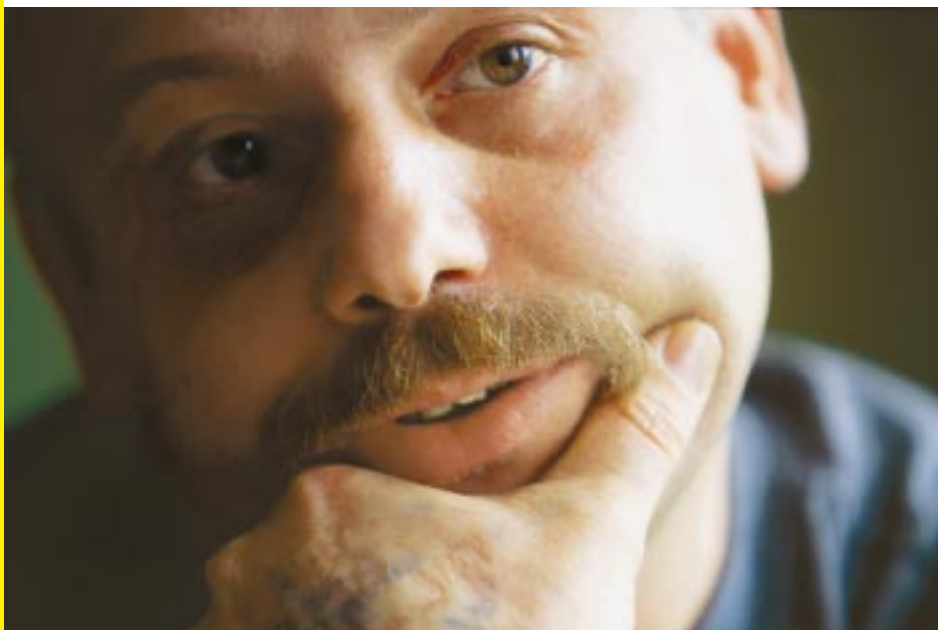
«Da stand ich nun, am Tag meiner Entlassung, mit meinem Lohntütchen in der Hand und hätte das erste Mal im Leben ein Bankkonto eröffnen sollen. Allein beim Gedanken habe ich mir fast in die Hosen gemacht.» Er liess es sein, ging stattdessen mit seinem Bruder auf Kneipentour. Noch am gleichen Abend war das Geld verprasst. Die Stelle hat er nie angetreten. Er lernte ein Mädchen kennen, verliebte sich, erfuhr von ihrer Drogensucht, wollte ihr helfen und glitt am Schluss selbst hin-

ein. «Nach einem guten Monat war ich schon voll auf Absturzkurs.» Eine späte Drogenkarriere begann. «Ich habe alles ausprobiert: Heroin, Kokain, Cocktails, ich wollte nur noch fliegen.» Der Genuss währte jeweils nicht lange. Täglich war er 17 Stunden auf den Beinen und musste irgendwie schauen, wie er zu seinen Moneten kam. «Wenn du pro Tag 1000 bis 2000 Franken brauchst, dann musst du stehlen, massiv und skrupellos, sonst gehst du drauf.» Am helllichten Tage räumte er Geschäfte aus, in der Zürcher Industriezone, an der Bahnhofstrasse.

Drinne, eine gährende Leere

Der Platzspitz, damals Zürichs grosse Drogenszene, wurde Markus Loosers Zuhause. «So viel Gewalt auf einem Haufen hatte ich vorher noch nie gesehen. Du verspürst nur noch eine gährende Leere in dir. Sogar deine Grossmutter würdest du für einen Fünfliber verkaufen.» Die Grenze war durchbrochen, die Grenze, jenseits der ein Mensch alles zu tun bereit ist, auch einen anderen umzubringen. Es geschah, als Markus Looser schon am Ende war, nach anderthalb Jahren Drogenhölle. «Der Kerl war meine letzte Hoffnung, versprach, mir Geld zu borgen. Ich vertraute ihm.» Looser war auf Entzug, hatte Alkohol, Tabletten und alles mögliche in sich hineingeschüttet, um die Entzugsschmerzen loszuwerden. «Der andere hat die Situation ausgenützt und Sex verlangt. Da hat es in mir plötzlich Klick gemacht. Meine Seele war verletzt. Und ich bin mit dem Messer auf ihn los... Es ist extrem gewesen...» Looser schweigt.

Untersuchungshaft. Eine schlimme Zeit. Zu schaffen machte ihm nicht so sehr die enge, begrenzte Welt der Zelle, sondern seine Tat, sein verpatztes Leben, die Ungewissheit, wie es nun weitergehen würde. Suizidgedanken jagten ihm durch den Kopf. Und doch war immer etwas, das ihn zurückhielt. Dann das Urteil: Vorsätzliche Tötung, elf Jahre. Noch eine Chance zum Neuanfang. Looser nutzte sie, so gut er



konnte. Versuchte, die Grenze nach draussen zu durchbrechen. Er gab ein Inserat auf, fand eine Freundin. «Ich brauchte unbedingt eine Person jenseits dieser Mauer, mit der ich sprechen konnte.» Er begann viel zu schreiben. Nach viereinhalb Jahren war dann Schluss. «Eigentlich eine lange Zeit. Denn es ist verdammt schwierig, im durch und durch kontrollierten Gefängnisalltag so eine Freundschaft aufrechtzuerhalten.»

«Werde es schon packen»

Das Haus Lägern ist der letzte Etappenort auf dem beschwerlichen Weg zurück in die Freiheit. Ein unscheinbares, modernes Gebäude, gleich neben der Strafanstalt Pöschwies gelegen. Die Grenze zwischen drinnen und draussen ist hier weniger hermetisch, die Freiheit greifbarer. Eine elektronisch überwachte Eingangstür, die in einen Vorraum führt, gegenüber ein Aufseher hinter einer Glasscheibe; links der Esssaal, daneben ein Freizeitraum mit Billardtisch. Gitter gibt es nur im Wohntrakt auf der rechten Seite. Abends um zehn vor zehn wird dieser Bereich abgeriegelt. Die meisten, die hier wohnen, leben in Half-freiheit. Sie kommen nur abends zum Schlafen, gehen tagsüber ihrer Arbeit nach. Markus Looser gehört zu den anderen, die rund um die Uhr im Haus Lägern sind und in der eigenen Gartenabteilung beim Verkauf aushelfen. Vor fünf Monaten konnte er seine Zelle im Hochsicherheitsgefängnis räumen und hierher ziehen. In ein paar Monaten wird auch er dort draussen seinem Beruf als Schreiner nachgehen können.

Ja, Angst habe er schon vor der Zukunft in Freiheit. Vor allem an seinem Delikt werde er wohl ein Leben lang zu tragen haben. «Doch dann sage ich mir wieder, dass ich es packen werde. Dass ich irgendwo da draussen bestimmt ein Stückchen Land finde, auf dem ich etwas aufbauen kann.»

ANDREAS THOMANN



«Der Tod – das ist nur was für die anderen», dachte Magdalen Bless als Zwanzigjährige. Als er dann doch bei ihr vorbeischaute, glaubte sie zunächst, sie sei im falschen Film.

Wen der Sensenmann auf seinen Karren lädt, dem hat die letzte Stunde geschlagen. Widerstand zwecklos. Ist die letzte Grenze überschritten, gibt's kein Zurück mehr.

Es sei denn, man schlägt dem Tod ein Schnippchen – wie Magdalen Bless. Vor 30 Jahren konnte sie einen Augenschein vom Jenseits nehmen und im letzten Moment, gewissermassen durchs Hintertürchen, doch noch entrinnen. Sie ist einer der wenigen Menschen, die eine sogenannte Nahtoderfahrung gemacht haben.

Die heute 50jährige Historikerin hat sich Zeit genommen, das Erlebte nochmals zu erzählen. Sie sitzt in ihrer Stube, reicht Teegebäck, lehnt sich dann zurück und schildert, was damals genau passierte. Die Facts: Auf einer nächtlichen Heimfahrt erlitt sie einen Autounfall, bei dem sie schwer verletzt wurde. Als die Helfer sie aus dem zertrümmerten Wagen befreien konnten, atmete sie bereits nicht mehr. Das Herz stand still. «Um Himmels willen, sie ist tot!», meinten die Herbeigeeilten. Aus – Schluss – vorbei.

Doch als wär's ein Wunder, und entgegen allen irdischen Gesetzmässigkeiten, setzten nach ein paar Minuten die Körperfunktionen der jungen Frau wieder ein. Das Leben kennt viele Spielarten, das ist

bekannt. Warum sollte es also beim Tod anders sein? Der Vater, der den Unfall unbeschadet überlebt und aus lauter Verzweiflung unaufhörlich ihren Namen gerufen hatte, atmete auf vor Erleichterung. Die schwersten Momente seines Lebens waren überstanden. Gleichzeitig ging indes für Magdalen Bless ein wundervolles Erlebnis jäh zu Ende.

Heute ist ihr alles noch so präsent, als wär's gestern passiert. Der Zusammenprall selbst sei zwar aus ihrem Gedächtnis gestrichen. «Doch dann bin ich auf einmal aus einer Art Bewusstlosigkeit erwacht und befand mich in einem hellwachen Bewusstseinszustand.» Sie zögert kurz, als wollte sie sich vergewissern, ob sie die Zuhörer mit ihren Worten nicht verunsich-

«AM ENDE DIESES ÜBERWÄLTIGENDE



chere, und fährt fort: «Langsam hob ich mich von mir ab, sah auch einen Moment lang meinen leblosen Körper am Boden liegen. Ich spürte, wie Faser um Faser durchtrennt wurde, die mich früher mit irgendwas verbunden hatten.» Und dann ging erst recht die Post ab: Kaum abgelöst, sei sie in einen Sog geraten, gegen dessen Strom sie nicht anzukämpfen vermochte und der sie mit rasanter Geschwindigkeit durch einen Tunnel zog.» Am Ende der Röhre war Licht.

Plötzlich sah sie ihr Leben im Zeitraffer noch einmal vorbeiziehen. Aber die einzelnen Begebnisse waren anders als damals. «Ich durchschaute auf einmal alles, was mir früher verborgen blieb, und hatte komplette Einsicht in alle Zusammenhänge.»

Es sei wie die kunstvolle Vorderseite eines Webbildes gewesen, von dem man zu Lebzeiten nur die Hinterseite mit den wirr durcheinander hängenden Fäden gesehen hatte. Damals habe sie ein für allemal begriffen, dass in allem ein übergeordneter Sinn liege, auch wenn dieser einem zeit lebens verborgen bliebe. Sie seufzt: «Das Schicksal des Menschen bringt es nun mal mit sich, dass er im Leben nicht über die eigenen Grenzen hinaussieht.»

Der Sog, das intensive Bewusstsein, das Empfinden von Harmonie und die kristallinen Gedankengänge hielten an, wurden stärker, als ob sich das Ich stetig erweiterte. «Es war nicht ein Sein, es war ein Werden», versucht die 50jährige den Zustand in Worte zu fassen. Und am Ende

von all dem sei dieses überwältigende, weisse Licht gewesen, das Allwissenheit und bedingungslose Liebe aussandte und in das sie eintauchen wollte. Nur eine klitzekleine Linie trennte sie noch von dieser Summe höchsten Glücks.

Doch plötzlich drang etwas Störendes dazwischen: «Magdalen, Magdalen!» Es war ihr Vater, der wie von Sinnen immer wieder ihren Namen rief. «Ich hörte ihn deutlich, aber ich sah ihn nicht. Wir waren wie durch eine Wand voneinander getrennt», sagt sie. Einen Moment lang habe alles auf Messers Schneide gestanden – dann ein Gefühl des Fallens. Das luzide Licht verfinsterte sich, erlosch. Die intensiven Gefühle von Glück und Wissen waren vernebelt. Düsternis, ein Dämmerzustand.

LICHT, IN DAS ICH EINTAUCHEN WOLLTE»



MAGDALEN BLESS MACHTE NACH EINEM UNFALL EINE NAHTOD- ERFAHRUNG

Dann ein Ruck, und die urplötzliche Empfindung von Gewicht und Enge. Sie war zurück in ihrem Körper, zurück im Leben. «Das war vielleicht eine Enttäuschung!», fügt sie bei. «Aber schon bald darauf empfand ich das zweite Leben als ein wunderbares Geschenk.»

Auch wenn am Gehalt des Erzählten kaum Zweifel aufkommen – die Wissenschaft tut sich noch schwer mit solchen Nahtoderfahrungen. Zumindest in der Schweiz gibt es – im Gegensatz zu Amerika – kaum Forschungen zu diesem Thema. Das Bewusstsein, so immer noch die traditionelle Attitüde, ist ein Produkt biomechanischer Prozesse im Hirn. Wird dieses zerstört, ist's auch aus mit dem Bewusstsein. «In der Tat ist es so, dass das Bewusstsein seine Energiequelle verliert, wenn das Hirn abstirbt», pflichtet Magdalen Bless bei. «Dennoch überlebt das Ich. Es dockt einfach an einer neuen Energiequelle an. Diese Quelle – davon bin ich heute überzeugt – ist dieses unglaublich helle Licht.»

BETTINA JUNKER



Nirgends ist die Grenze zum Nächsten so perfekt wie im Schrebergarten. Die «Bis-hierher-und-nicht-weiter-Mentalität» findet zwischen Kraut und Rüben ihre Vollendung.

Gemächlich schreitet Yvan Müller den schmalen Kiesweg entlang. Links und rechts reiht sich Parzelle an Parzelle, jede gewissenhaft abgemessene und eingefasste 200 Quadratmeter gross. Die Kahlheit der Beete im Winterschlaf bringt erst an den Tag, wie wohlgeordnet und aufs Sorgfältigste voneinander abgetrennt sie sind. Die genormten, gleich ausgerichteten Häuschen stehen stramm in Reih und Glied. Der Rentner führt die angereisten Zaungäste durch das Areal der Basler Familiengärten Bettingerweg – eine Schrebergartenanlage, wie sie in der Schweiz zigfach am Rande und in der Agglomeration grösserer Städte zu entdecken ist. Der 70jährige Präsident des Vereins Familiengärten lässt seine Augen stolz über die Anlage schweifen. «Dort drüben», er zeigt mit ausgestrecktem Arm über die Hüttchen hinweg in Richtung Deutschland, «da verläuft die Landesgrenze.» Grenzach heisst das anliegende Dorf – ein Name, der passender nicht sein könnte.



Yvan Müller hat geladen, um über den Typus Schrebergärtner Auskunft zu geben. Als Vereinspräsident und einer, der das Schrebergarten-ABC aus dem Effeff kennt, ist er Experte auf dem Gebiet. Nein, nein, der Schrebergärtner gehöre nicht einer Spezies mit besonderem Hang zur Abgrenzung an, dagegen wehre er sich, stellt Yvan Müller gleich zu Anfang klar und präzisiert: «Schliesslich ziehen ja nicht die Pächter diese Grenzen, sondern die Stadtgärtnerei.» Tatsächlich stellt die Inhaberin dieser Ländereien die Auflagen – nicht nur betreffend Aufteilung der Parzellen, sondern auch deren Gestaltung. So ist nicht mehr als ein Drittel Rasen geduldet, Blumen sind gestattet, Gemüse erwünscht. «Man kann nicht einfach alles ins Kraut schiessen lassen», bekräftigt da Fach-



YVAN MÜLLER, SCHREBERGÄRTNER UND PRÄSIDENT DES VEREINS FAMILIENGÄRTEN IN BASEL

mann Müller. «Vorschriften braucht's – allein schon für die Ästhetik des Gesamtbildes.» Wer sich nicht in die Nesseln setzen will, hält sich daran.

Was ist aber mit den liebevoll hochgezogenen Hecken und den in die Breite gezüchteten Obstbäumen? Betonen die nicht erst recht die Abgrenzung zum Nach-



«VORSCHRIFTEN BRAUCHT'S»

barn? «Das heisst nichts. Ich habe auch vor dem Häuschen einen Quittenbaum gepflanzt, einfach damit uns niemand in den Teller schießt», lacht Yvan Müller. Ob Sichtschutz oder unmissverständliches Indiz, dass man mit den anderen nichts zu tun haben will – der Wunsch nach Abgrenzung sei doch einfach menschlich, meint

er. «Grenzziehungen finden sie überall, in Wohnblöcken, in Garagen, am Arbeitsplatz.»

Der Rundgang durch die Gärten endet in der heimeligen Clubhütte. Im Beizli, erzählt er, während er im vorgeheizten Raum Getränke und einen Aschenbecher bereitstellt, da treffe man sich zum geselligen

Beisammensein. Da sässen dann der Chemiearbeiter, der Chemiker, der Banker Schulter an Schulter. «Die Schrebergärten haben eben etwas Verbindendes – über die sozialen Grenzen hinaus.» Er selber sei stets freundlich, aber privat verkehre er mit den Leuten nicht. «Was wir gemeinsam haben, ist die Freude an der Natur.

Ein selbst gezogener Fenchel hat einfach mehr Saft und Kraft», schwärmt er. «Und auch eine Bratwurst vom offenen Grill ist immer eine Köstlichkeit.» Ob er denn auch mal mit seinem Parzellennachbarn zusammen grillen würde? «Nein, alles was recht ist!», winkt Yvan Müller ab. Das sei aber nicht eine Frage der Grenzen, sondern des Respekts. «Schliesslich setze ich mich ja zu Hause auch nicht in die Küche meines Nachbarn.»

Während die Gärten früher kinderreichen Arbeiterfamilien zur Selbstversorgung dienten, sind sie im Verlauf der Zeit immer mehr zu einem Hafen der Erholung geworden. Und da will man nach einem harten Arbeitstag vor allem eins: seine Ruhe. Allen voran hätten die sozial schlechter gestellten Städter dieses Bedürfnis, denen daheim täglich der Schwerverkehr an der Nase vorbeidonnert, weiss der Pensionär. Und man versteht's, wenn sich diese Menschen dann in ihrem Schrebergarten eine Oase bauen, eine heile Welt fernab von Hektik und Enge. Das Holzhäuschen ist Trutzborg gegen das Ungemach des real existierenden Alltags. Gartenzwerge und anderes putziges Zierwerk – biederer Beigemüse zwischen Salatköpfen und Sellerieknollen – geben der friedlichen Idylle ein miniatures den letzten Schliff.

Die Gläser sind mittlerweile leer, der Aschenbecher voll. Beim Verlassen des Holzhauses noch ein letzter Blick auf die Gartenanlage. Bald schon, mag es einem durch den Kopf gehen, schiessen die ersten Blumen aus dem Boden. Und schneller, als man glaubt, ist alles grün in grün – Parzellengrenze hin oder her.

BETTINA JUNKER

RUND UM DEN GLOBUS ENTSTEHEN IMMER MEHR GRENZEN. EINE DAVON IST QUELL VIELER ÜBEL:

**FÜR SLUMBEWOHNER
IN BANGLADESCH
BIRGT DAS ELENDE EINE
UNÜBERWINDLICHE
GRENZE.**



**VON CHRISTIAN PFISTER,
REDAKTION BULLETIN**

Sicherheit ist angesagt rund um das Palais des Nations der Vereinten Nationen in Genf. Über Unmengen von Stacheldraht wachen die ernstesten Mienen von Schweizer Soldaten. Es herrscht Ausnahmezustand. Die Furcht regiert, Anhänger der kurdischen Befreiungsarmee PKK könnten einen Anschlag verüben – als Vergeltung für die Inhaftierung ihres Anführers Abdullah Öcalan. Es ist Mitte März. Für einmal muss das Konferenzzentrum der Uno, wo seit über 50 Jahren an Konflikt-

MUTSGRENZE



lösungen gearbeitet wird, selber geschützt werden. Doch die Kurden sind nur ein Thema unter vielen, welche die Weltgemeinschaft herausfordern. Grosse Fragen bewegen die Menschheit. Die 7000 Tagungen im Jahr machen den Genfer Uno-Sitz zum aktivsten Konferenzzentrum der Welt. Und die Gremien aus Regierungsvertretern und Spezialisten sind gefordert: Krisen, Kriege, Natur- und Hungerkatastrophen allenthalben. Die Harmonie auf unserem Planeten bleibt

Wunschdenken. In der Zeit zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs und 1997 kam es trotz diplomatischen Parforce-Leistungen weltweit zu 198 Kriegen. Seit der Gründung der Uno 1945 sind zwar wichtige Abkommen unterzeichnet worden. Ihrem eigentlichen Ziel, «künftige Geschlechter vor der Geissel des Krieges zu befreien», sind die Vereinten Nationen jedoch kaum näher gekommen.

Mit der vielzitierten Welt als globalem Dorf und mit der Völkerverständigung

scheint es also nicht weit her zu sein. Grenzen spielen weiterhin eine grosse Rolle. Insgesamt 251 480 Kilometer Grenze trennen Länder voneinander. Und die Zahl wächst. «Die Welt wird neu geordnet», schreibt Oliver Fahrni von der Wochenzeitung «Weltwoche». «Seit dem Fall der Berliner Mauer entstanden vorab in Europa und an seinen Rändern mehr neue Staaten als je zuvor in diesem Jahrhundert.» Allein durch die neuen Staaten in Ost- und Zentraleuropa sind in den

letzten Jahren rund 15 000 Kilometer an Trennlinien hinzugekommen.

«Grenzen sind nicht einfach Linien auf einer Karte oder eine eindimensionale geografische Darstellung politischen Lebens, wo ein Staat aufhört und ein anderer beginnt», schreibt der Politologe Malcolm Anderson. «Die Grenze war immer die Basis der politischen Institution: Kein ökonomisches, soziales oder politisches Leben in fortgeschrittenen Gesellschaften könnte ohne sie organisiert werden.» Dennoch haben Grenzen etwas Willkürliches, sind politischen Veränderungen unterworfen. Einiges über die Launen der Geschichte zu sagen hätten sicherlich die Menschen, die in Polen geboren wurden, in der Sowjetunion aufgewachsen sind und heute in Weissrussland leben – ohne je ihren Geburtsort verlassen zu haben. Oder die rund 10 000 unterschiedlichen afrikanischen Volksstämme, welche die Kolonialmächte in einige Dutzend Staaten aufteilten und damit der Gegenwart eine Zeitbombe hinterlassen haben.

Zwei Entwicklungen prägen heute die Diskussion um Grenzen: das Heranwachsen einer globalen Wirtschaft und das Zusammenschliessen einzelner Länder zu supranationalen Organisationen. «Wirtschaftsinteressen haben seit je politische Unterschiede weggeessen», urteilt das englische Wirtschaftsblatt «The Economist». Selbst an der hasserfüllten griechisch-zyprischen und türkisch-zyprischen Grenze, frotzelt das Wirtschafts magazin, liessen es sich die loka-

len griechischen und türkischen Bauern trotz gegenseitiger Hassgefühle nicht nehmen, im Niemandsland entlang der Grenze mit den Feinden um Ziegen und andere Kleintiere zu feilschen.

Geschäfte halten die Welt auf Trab

Die Lust aufs Geschäft scheint ein vitaler Antrieb ohnegleichen zu sein. Rund um den Globus ebnen Deregulierungen Unternehmen die Strasse. Zusammenschlüsse von Firmen über Ländergrenzen hinweg sind an der Tagesordnung. Parallel dazu geben Staaten zugunsten von internationalen Organisationen vermehrt Teile ihrer Souveränität ab. «Billige Flugreisen, überall und stets verfügbare elektronische Kommunikationsmittel, direkte Fernsehsatelliten-Übertragungen und moderne Waffentechnologien haben neue Formen des Zusammenlebens geschaffen, welche die kulturelle, ökonomische, militärische und politische Autonomie der Staaten eingeschränkt haben», erklärt Malcolm Anderson. Dabei verlieren Grenzen massiv an Bedeutung – könnte man meinen. Doch ganz so einfach ist die Sache nicht, wie der

GRENZDURCHLÄSSIGKEIT

22 Millionen Menschen sind auf der Flucht. Das Hochkommissariat der Vereinten Nationen für Flüchtlinge nimmt sich ihrer an. In seinem jüngsten Bericht zur Lage des Flüchtlingsproblems heisst es: «Die schwindende Bereitschaft der Staaten, Flüchtlingen Asyl zu gewähren, ist eines der wichtigsten Themen auf der internationalen humanitären Agenda.»

Zusammenschluss von Kanada, den USA und Mexiko zum North American Free Trade Agreement (Nafta) beispielhaft zeigt.

Das Übereinkommen sieht seit Anfang 1994 den freien Warenverkehr vor sowie Vereinbarungen über Investitionsschutz, Wettbewerbspolitik und Produktionsstandards. Das schwächste Glied in diesem Dreierteam ist Mexiko. Zwar sichert sich das zentralamerikanische Land Zugang zu einem grösseren Markt und konnte mit seinen massiv niedrigeren Löhnen Investoren anlocken. Der verstärkte Wettbewerb mit US-amerikanischen Anbietern führt jedoch auch zur Verdrängung mexikanischer Firmen. Die Statistiken weisen für Mexiko seit Unterzeichnung des Nafta dennoch Erfolge aus. Ob dies dem Land auch nachhaltig zum Wachstum verhilft, wird sich zeigen. Soweit das Geschäft.

Aber wie sieht es mit den Menschen aus? Ist auch für sie die Grenze zum nördlichen Nachbarn durchlässiger geworden? Vom Norden in den Süden ganz bestimmt; in umgekehrter Richtung bedeutet die Grenze entlang des Rio Grande hingegen eine 100 Kilometer lange Festung. Im Jargon der Amerikaner verächtlich «tortilla curtain» genannt. Der Tortilla-Vorhang heisst für viele Latinos Endstation Sehnsucht. In Ciudad Juárez, einer Boomstadt an der mexikanisch-texanischen Grenze, wohnen 1,5 Millionen Menschen, einige wiederum behaupten zwei Millionen. Aber wer weiss das schon genau. Viele Unternehmen nutzen das billige Reservoir an Arbeitskräften im amerikanisch-mexikanischen Grenzland, wo die Bevölkerung seit



KRISENHERD
SUDAN:
DIE MAHLZEITEN
DES ROTEN
KREUZES
STEHEN FÜR DIE
KINDER BEREIT.



«EIN EU-BEITRITT WÜRDIE DIE NATIONALE IDENTITÄT DER SCHWEIZ EHER NOCH STÄRKEN»

BRUNO SPINNER, CHEF INTEGRATIONSBÜRO,
ÜBER DIE SCHWEIZ UND IHRE GRENZÖFFNUNG GEGENÜBER EUROPA

CHRISTIAN PFISTER Welches sind zurzeit die grössten Hindernisse für eine umfassende Integration der Schweiz in Europa?

BRUNO SPINNER Ein Teil der Wirtschaft will den europäischen Aussenseiterstatus der Schweiz beibehalten. Zudem haben wir in der Schweiz politische Institutionen, die uns ans Herz gewachsen sind. Unsere direkte Demokratie würde durch eine Integration in das europäische Politsystem einen Teil ihrer Unabhängigkeit verlieren. Unserem Volk geht es im Vergleich zu den europäischen Staaten wirtschaftlich am besten – allerdings seit Jahren ohne Wachstum. Es ist eine anspruchsvolle Aufgabe, in einer solchen Situation etwas verändern zu wollen. Für viele ist nicht einsichtig, warum man Bewährtes gegen etwas Unsicheres eintauschen sollte. Wenn wir den Bürgerinnen und Bürgern erklären wollen, dass sie mit dem EU-Beitritt unter dem Strich mehr Einfluss auf das Wachstum und auf andere Fragen unserer Gesellschaft hätten, so braucht das Zeit.

C.P. Wie würde die Schweizer Grenze nach einem EU-Beitritt denn funktionieren?

B.S. Während meiner Vorträge stelle ich ab und zu die Frage: Können Sie sich vorstellen, dass die Grenzen zu Italien, Deutschland, Österreich und Frankreich Kantonsgrenzen wären? Grenzen also, die vollständig durchlässig sind und trotzdem die eigene Identität bewahren? Das Zusammenspiel der Kantone gibt uns in der Schweiz nämlich eine klare Vorstellung davon, was nach einer Integration passieren könnte. Unsere Identität und Eigenständigkeit wäre nicht einfach wegge-

blasen. In unserem föderalistischen Staat sind Appenzeller Appenzeller geblieben, und Tessiner Tessiner. Politisch und kulturell sind die Kantonsgrenzen noch vorhanden – auch wenn sie nicht sichtbar sind. Unsere Kantonsgrenzen kommen dem Ideal einer modernen Grenze sehr nahe. Ein EU-Beitritt würde die nationale Identität der Schweiz eher stärken.

C.P. Der Integrationsbericht des Bundesrats beantwortet Bürgerfragen. Warum etwa die Schweiz einer Organisation beitreten soll, die sich mit Problemen wie der Länge von Kondomen befasst. Was antworten Sie?

B.S. Wie breit der Sitz eines Traktors sein darf oder wie die Farbe der Tomaten beschaffen sein sollte, wurde früher tatsächlich auf europäischer Stufe geregelt. Diese Beispiele tragen zum Vorurteil bei, es handle sich bei der EU um einen bürokratischen Koloss. Heute funktioniert das völlig anders. Die EU konzentriert sich immer mehr auf Fragen, die nicht auf Stufe der Staaten lösbar sind.

C.P. Trotzdem tönt das nicht nach einem grossen politischen Wurf.

B.S. Das ist auch nur ein Nebenschauplatz. Das Revolutionäre rund um die Grenzfrage in der EU nennt sich «Cassis de Dijon». Der Name steht für ein Urteil des Europäischen Gerichtshofs von 1979. Damit ist der Grundsatz gemeint: Was für einen Griechen gut genug ist, das ist auch gut genug für einen Deutschen. Wenn irgendein Produkt oder eine Dienstleistung, ein Arztdiplom oder eine Zahnpasta in Spanien zugelassen ist, dann haben diese

Angebote auch Anspruch, in den anderen Mitgliedstaaten anerkannt und verkauft zu werden. Das ist phantastisch.

C.P. Warum?

B.S. Diese Abmachung ist ein Zeichen für das Grundvertrauen unter den Mitgliedern der Europäischen Union. Gesetze und Vorschriften einzelner Länder müssen nicht mehr zwingend harmonisiert werden. Die Grösse der Gurken gibt also seit dem «Cassis-de-Dijon-Urteil» zu keinem Streit mehr Anlass. Das gegenseitige Vertrauen in die nationale Gesetzgebung ist entscheidend. Es spielt aber nur zwischen den Staaten, die eine supranationale Überwachung akzeptieren. Ohne EU-Beitritt kann die Schweiz nicht davon profitieren. Dieser Grundsatz hat bis vor kurzem sogar innerhalb der Schweiz noch nicht gegolten: So konnte ein Anwalt aus Genf nicht in Zürich arbeiten. Das klappt erst, seit wir hier vor zwei Jahren das Binnenmarktgesetz in Kraft gesetzt haben.

C.P. Was müsste die Schweiz für den EU-Beitritt hinblättern?

B.S. Wenn wir als 16. Staat in die EU kämen, würde das pro Jahr 3,2 Milliarden Franken kosten. Das entspräche rund einem Drittel der Mehreinnahmen, die wir nach einem Beitritt aufgrund des höheren EU-Ansatzes von 15 Prozent für die Mehrwertsteuer einnehmen würden. Diese Kosten, die wir im Integrationsbericht aufgeführt haben, sind Maximalzahlen. Wenn ich den Beitritt zur EU verhandeln könnte, würde ich versuchen, den Betrag um rund 50 Prozent zu reduzieren.

1980 von 3,5 Millionen Menschen auf heute zwölf Millionen angewachsen ist. Mexikanische Arbeiter kosten nur einen Viertel dessen, was ihre Kollegen nördlich der Grenze in El Paso nach Hause tragen. Innert kurzer Zeit sind deshalb 4000 Fabriken aus dem Boden geschossen, die sogenannten «maquiladoras».

Täglich strömen rund 6000 Immigranten aus ganz Lateinamerika nach Juárez, getrieben vom Traum, in den USA ein gutes Auskommen zu finden – weg von der wirtschaftlichen Not ihrer Heimat. Konstant sollen sich 300 000 Neuankömmlinge in der Stadt aufhalten. Viele nur für einige Wochen, andere versuchen direkt nach Nordamerika zu gelangen. Illegal, versteht sich. Auf sie wartet ein lebensgefährlicher Spiessrutenlauf durch die Sicherheitssysteme der amerikanischen Grenzpatrouille. Dass engere wirtschaftliche Zusammenarbeit mit der grossen Schwester im Norden für die Mexikaner nicht automatisch ein Zusam-

menrücken der Völker und einen Abbau der Grenzen mit sich bringt, zeigen die Zahlen der amerikanischen Grenzwatch. Sie weist für 1999 ein Budget aus von 4,2 Milliarden Dollar – dreimal mehr als noch im Jahr 1993. Und die Zahl ihrer Angestellten wuchs in der gleichen Zeit von 3500 auf 7000.

Die Armut klopft an die Tür

In Ciudad Juárez geht es um mehr als um eine geografische Grenze. Wie auch in andern Teilen der Welt versuchen hier Menschen vehement, aus dem Schatten des Elends zu treten. Ciudad Juárez ist eine Inkarnation der Armutsgrenze, welche die Welt noch für Generationen beschäftigen wird.

Über 90 Prozent aller Kriege seit 1945 fanden in Entwicklungsregionen statt. Und ein deutliches Zeichen für die soziale Unrast ist die Tatsache, dass 155 von insgesamt 198 Kriegen seit 1945 innerstaatliche Auseinandersetzungen waren. Vordergründig handelt es sich bei einem Grossteil um ethnische Konflikte. Doch viele politische Beobachter sind anderer Meinung. «Der Sammelbegriff «ethnischer Konflikt» taugt wenig, da die Ursachen komplexer sind», schreibt der Politologe Mir A. Ferdowski von der Universität München. «Wer Konflikte wie in Kurdistan oder im Kosovo als ethnisch versteht, verwechselt die Symptome mit der Diagnose», doppelt der Journalist Oliver Fahrni in einem Leitartikel der «Weltwoche» nach. «Wirtschaftliches und soziales Gefälle oder eklatante politische Benachteiligungen stehen am Anfang fast allen Streits, der sich später in eine «ethnische» Unverträglichkeit kleidet.»

Die Kosten dieser Fehden sind enorm, die Konsequenzen für die Menschen verheerend: Im Ersten Weltkrieg lag der Anteil der zivilen Opfer noch bei zehn Prozent; im Zweiten Weltkrieg bei 60 Prozent. Heute schätzen Experten den Anteil der zivilen Kriegsoffer auf 90 Prozent. 60 Millionen Menschen wurden seit 1945

verwundet oder dauerhaft versehrt. Von den zurzeit weltweit rund 22 Millionen Menschen auf der Flucht ist ein Grossteil Opfer kriegserischer Auseinandersetzungen. Rund neun Millionen flüchten aus wirtschaftlicher Not. Angesichts dieser Zahlen scheint es zynisch, von der Welt als globalem Dorf zu schwärmen.

«Die Globalisierung funktioniert nur, wenn sich überall auf der Welt die Menschen mit dem Nötigsten punkto Gesundheit und Ernährung versorgen können», betont Bruno Spinner, Chef des Schweizer Integrationsbüros (vergleiche Interview auf Seite 21). Er warnt vor der Schere, die zwischen den Industrie- und Entwicklungsländern immer weiter auseinanderklafft. «Sie könnte uns dereinst den Ast abschneiden, auf dem wir sitzen.» Ohne die Menschen in allen Regionen an den Ressourcen teilhaben zu lassen, wird es wohl kaum Fortschritte im Zusammenleben der Erdenbürger geben. Die fortschrittlichen Staaten können sich nicht hinter ihre Grenzen zurückziehen – zu sehr sind sie mit dem globalen Markt verflochten. Mir A. Ferdowski trifft ins Schwarze, wenn er sagt: «Auch in den Regionen des Südens ist jene in diesem Jahrhundert gemachte Erfahrung gültig, dass Entwicklung zwar ohne Frieden nicht möglich ist, aber auch, dass Frieden ohne Entwicklung keinen Bestand haben kann.»



WACHSTUMSGRENZEN

1960 lebten drei Milliarden Menschen auf unserem Planeten, 1998 waren es sechs Milliarden. Experten prognostizieren fürs Jahr 2050 eine Weltbevölkerung von 9,3 Milliarden und warnen, die Zahl wachse zu schnell. Schon heute sind 600 Millionen Menschen arbeitslos, 1,2 Milliarden leben in absoluter Armut, 800 Millionen leiden Hunger. Das enorme Wachstum der Weltbevölkerung verschärft diese Probleme.

BRAUCH

BULLETIN | ONLINE

WEITERE INFOS UND LINKS ZUM THEMA

«GRENZEN» FINDEN SIE UNTER:

WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN



«MENSCHEN EN GRENZEN»

CORNELIO SOMMARUGA,
PRÄSIDENT
DES INTERNATIONALEN
KOMITEES
VOM ROTEN KREUZ

INTERVIEW: CHRISTIAN PFISTER, REDAKTION BULLETIN

CHRISTIAN PFISTER Sind Grenzen ein Hindernis für den Frieden, oder machen sie Frieden gar erst möglich?

CORNELIO SOMMARUGA Sowohl das eine wie das andere trifft zu. Europa beispielsweise hat sich entwickelt, indem sich auf seinem Territorium immer wieder neue Staaten herausgebildet haben. Diese Grenzziehungen waren nicht zwangsläufig ein Hindernis für den Frieden; die Geschichte zeigt, dass durch neue Grenzen Konflikte und Spannungen vermieden werden können. Aber eben nicht immer. Nehmen wir ein Beispiel aus Afrika: Seit man zwischen Eritrea und Äthiopien eine Grenze gezogen hat, tragen die zwei Nationen, die einst zusammengehörten, einen internationalen bewaffneten Konflikt aus.

Der Tessiner Cornelio Sommaruga ist Präsident des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK), dessen Aufgabe es ist, das Leben und die Würde der Opfer von Krieg und Gewalt zu schützen. Das IKRK ist in 58 Ländern tätig und beschäftigt rund 9000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit. 620 davon arbeiten am Hauptsitz in Genf, 1200 Delegierte leisten in Konfliktgebieten ihren Einsatz. Dazu gesellen sich 7000 lokal angestellte Helferinnen und Helfer. Seine Arbeit basiert auf den Genfer Konventionen, die im August 1999 ihr 50jähriges Bestehen feiern. Vorbereitet wird die Feier mit einer Kampagne, in der Tausende von Kriegsopfern aus aller Welt ihre Erfahrungen austauschen werden. Die Resultate dieser Umfrage werden dieses Jahr publiziert.

C.P. Die Hilfe des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes lässt sich weder durch Konfession noch durch Politik einschränken. Wo sind die Grenzen?

C.S. Das IKRK schützt Opfer von bewaffneten Konflikten und hilft ihnen. Und wir versuchen, Kriegen vorzubeugen, indem wir das humanitäre Völkerrecht durchsetzen. Dabei stossen wir natürlich an Limiten. Etwa da, wo die Sicherheit unserer Delegierten gefährdet ist; hier müssen wir Operationen einschränken. Das ist eine Grenze, die wir leider in den letzten Jahren öfter ziehen mussten. An weitere Grenzen gelangen wird dort, wo es nicht mehr möglich ist, unabhängig und neutral zu operieren. Wir lassen uns nicht für politische Zwecke missbrauchen. Nicht selten versuchen Regierungen, uns und andere humanitäre Institutionen als Alibi zu benutzen, um von ihrer Unfähigkeit abzulenken, Probleme zu lösen. Da machen wir nicht mit.

C.P. «Der Mensch ist frei geboren, und überall liegt er in Ketten», sagte einst Rousseau. Sind Sie mit dem Philosophen einverstanden?

C.S. Angesichts der vielen Menschen, die aufgrund kriegsgerichtlicher Konflikte gefangen gehalten werden oder auf der Flucht sind, angesichts auch der vielen Länder, wo Menschen in äusserster Armut ohne Hoffnung darben müssen, kann ich dem Satz einiges abgewinnen. Dennoch, wir sollten nicht dramatisieren. An Rousseaus Zitat stört mich, dass er sagt, überall lägen die Menschen in Ketten. Ich begrüsse es nämlich, dass sich die Menschen nicht vollständig frei bewegen können. Denn ohne Leitplanken keine Freiheit. Man setzt Grenzen, damit alle einen eigenen Freiraum finden können. Menschen brauchen Grenzen, diese sind Voraussetzung fürs Zusammenleben.

C.P. Die Menschenrechte markieren eine Grenze, welche alle Staaten zu respektieren haben. Dennoch werden diese Grundrechte vielerorts mit Füßen getreten. Ist Besserung in Sicht?

C.S. Wir sind weder eine Menschenrechtsorganisation, noch leisten wir Entwicklungshilfe; das IKRK schützt die Würde des Menschen in Krisengebieten. Es stützt sich auf das universelle Völkerrecht, welches das Zusammenleben der Weltgemeinschaft regelt. Die Genfer Konventionen sind 50 Jahre alt und ein wichtiges Kapitel der Menschheit. Obwohl das humanitäre Völkerrecht viele Fortschritte gemacht hat und 188 Länder die Genfer Konvention unterzeichnet haben, kommt es immer wieder zu abscheulichen Verletzungen. Dagegen müssen wir kämpfen. Aber vergessen wir nicht: Das IKRK hat allein 1998 weltweit 200 000 Kriegsgefangene besucht und sie dadurch geschützt; wir konnten Hunderttausende vertriebener Menschen pflegen, unterstützen und mit dem Lebensnotwendigsten ausstatten. Immerhin hat sich das Völkerrecht hier als grossartiges Werk herausgestellt. Niemand wird je genau sagen können, wie viele Tausende von Menschen wegen der Genfer Konventionen gerettet werden konnten.

C.P. Die Zahl und Brutalität der Konflikte scheinen aber nicht zu schrumpfen. Helfen in Notlagen ist Symptombekämpfung; an die Ur-



«DURCH GRENZEN KÖNNEN KONFLIKTE UND SPANNUNGEN VERMIEDEN WERDEN.»

sachen kommt das Rote Kreuz nicht ran. Ist es nicht frustrierend, immer erst dann einzugreifen, wenn ein Konflikt eskaliert?

C.S. Das ist sicherlich ein frustrierender Aspekt für mich und meine Mitarbeiter. Aber was wäre die Alternative? Nichts zu machen? Wir haben gottseidank die Möglichkeit, etwas zu tun. Zudem bedeutet für das IKRK Neutralität nicht einfach schweigen. Wir machen, wenn es angebracht ist, Regierungen, Armeespitzen und Rebellenorganisationen dezidiert auf die humanitären Grundsätze aufmerksam. Wir müssen unsere Botschaften klar durchgeben, ohne in die politischen Fragen der einzelnen Länder einzugreifen. So wurde ich im März dieses Jahres eingeladen, vor dem Sicherheitsrat der Vereinten Nationen zu sprechen. Ich machte klar, dass jegliches politische Handeln ethische Werte einzubeziehen und einzufordern hat.

C.P. Wirtschaftliche Not treibt viele Menschen über die Grenze ihrer Heimat in reichere Länder. Sehen Sie darin eine Gefahr für den Frieden oder eine Möglichkeit, dass unterschiedliche Weltanschauungen näher zusammenrücken?

C.S. Wir dürfen nicht verallgemeinern. Es gibt auf diese Frage kein radikales Ja oder Nein. In jeder Situation müssen wir wieder neu entscheiden, was das Beste ist. Uns allen ist klar, wie gefährlich es ist, wenn es nicht gelingt, fremde Menschen in die eigene Kultur zu integrieren. Ebenso wichtig kann es jedoch unter Umständen sein, sich abzugrenzen.

C.P. Wie durchlässig muss denn eine Grenze sein, damit ein Land nicht den Anschluss an die Welt verpasst und sich trotzdem eine eigene Identität bewahren kann?

C.S. Die Identität zu bewahren ist sehr wichtig. Man gerät auf ein gefährliches Terrain, wenn man versucht, die Identitäten der Nationen zu verwässern. Sich als Land und Nation abzugrenzen ist legitim – eines darf dabei aber nicht auf der Strecke bleiben: die Menschlichkeit. Das rücksichtslose Ausgrenzen von Fremden wäre fatal. Die Pflege der Identität darf niemals bedeuten,



«ICH HÄTTE NIE GEGLAUBT, DASS MENSCHEN SO BÖSE SEIN KÖNNEN.»

dass man keinen Dialog über die Grenzen hinweg führt. Die Schweiz ist ein gutes Beispiel dafür, wie schwer es ist, die Balance zwischen Abgrenzung und Öffnung zu finden. Und das meine ich nicht despektierlich. Ich respektiere, dass das Land einen Schritt nach dem andern macht. Vielleicht trifft das italienische Sprichwort den Kern der Wahrheit: «Chi va piano, va sano e va lontano» – wer langsam geht, geht sicher und kommt weit.

C.P. Weltweit führt die Tendenz, sich über ethnische Zugehörigkeit zu definieren und abzugrenzen, zu grausamen Konflikten. Und einst zu einer Nation zusammengeführte Vielvölkerstaaten brechen auseinander. Warum haben diese Gebilde nicht funktioniert?

C.S. Die Probleme wurzeln in Fehlern der Vergangenheit. In Afrika etwa haben die Kolonialmächte Grenzen gezogen, ohne die ethnischen Gruppen zu berücksichtigen. Sie mischten alles – und sähten damit die Konflikte, die heute brodeln. In Osteuropa hat man das Völkergemisch mit autoritären Regimes unter Kontrolle gehalten – auch hier mit fatalen Folgen für die Gegenwart. Will ein Vielvölkerstaat funktionieren, muss er ein echtes föderalistisches System aufbauen und pflegen.

C.P. Was heisst das?

C.S. Minderheiten müssen an den politischen Entscheidungen teilhaben. Die Schweiz brauchte 600 Jahre, um sich zu einem modernen Staat zu entwickeln. Das Land scheute sich nicht davor, interne Grenzen wie Sprachunterschiede, religiöse und politische Grenzen aufrechtzuerhalten. Gewisse Fragen werden dadurch autonom angegangen – ohne dass der Staat sein Plazet geben muss. Das hat funktioniert. Neue Staategebilde müssen sich föderalistisch ausrichten.

C.P. 800 Millionen Menschen hungern, 1,2 Milliarden leben in absoluter Armut. Ist das der Ursprung vieler Kriege?



«ARMUT WIRD KÜNFTIG NOCH MEHR UNRUHEN UND KRIEGE PROVOZIEREN ALS HEUTE.»

DAS IKRK (ANGABEN FÜR 1997)

- **besuchte rund 200 000 Häftlinge in 56 Ländern**
- **führte rund 26 000 durch Kriegswirren auseinandergerissene Familien wieder zusammen**
- **brachte 103 000 Tonnen medizinisches Material in 48 Staaten**
- **verteilte 6270 Tonnen Saatgut und Landwirtschaftsgeräte**
- **rüstete 7500 amputierte Menschen mit Prothesen aus**

c.s. Bestimmt. Und es bleibt eine der grössten Herausforderungen der Menschheit, dieses Elend zu überwinden. Armut wird künftig noch mehr als heute Unruhen, Kriege und Flüchtlingsströme provozieren. Das zwingt die reicheren Nationen zu handeln und zu helfen.

c.p. Die Erfahrungen in der Entwicklungshilfe zeigen, dass Helfen eine delicate Sache ist. Das Bewusstsein für das Problem ist nicht neu, dennoch gelingt es nicht, das Elend zu meistern. Warum?

c.s. Sie haben recht, Helfen ist ein heikles Unterfangen. Wichtig ist, dass die Interessen der Geberländer längerfristig sind. Deren Ziel muss es sein, durch eine nachhaltige Entwicklung notleidender Länder den Frieden zu sichern. Nun dürfen die reichen Nationen aber nicht einfach ihre Ideen in diese Länder tragen. Die Hilfe muss auf den Werten aufbauen, die in den Empfängerländern gültig sind. Zudem verdeutlichen Erfahrungen in der Entwicklungshilfe: Rein wirtschaftliche Interessen der Geberländer haben vielfach Probleme verursacht. Es braucht neue Entwicklungsmodelle, welche von den natürlichen lokalen Möglichkeiten ausgehen – abseits des schnellen Geldes.

c.p. Scheitern manchmal IKRK-Operationen, weil nicht genug Geld zur Verfügung steht?

c.s. Es ist für uns eine grosse Herausforderung, zur richtigen Zeit am richtigen Ort genug Geld zur Verfügung zu haben, um die dringendsten Aufgaben zu erfüllen. Doch in Krisen ist es uns bisher immer gelungen, wichtige Geldgeber wie die Regierungen, die Wirtschaft und die nationalen Rot-Kreuz-Gesellschaften zu mobilisieren. Wo absolute Not herrscht, setzen uns die Finanzen keine Grenzen. Viel einschneidender sind da das Fehlen von Sicherheitsgarantien für unsere Mitarbeiter oder das Fehlen einer Regierungserlaubnis, in einem Krisengebiet zu arbeiten. Eins muss ich aber sagen: Die Schweizer Wirtschaft könnte durchaus mehr für das «schweizerische» IKRK machen.

c.p. In der Wirtschaft spricht man vom globalen Dorf. Politische und mentale Grenzen scheinen überholt. Degradiert die Wirtschaft die Staatsgrenzen zum Auslaufmodell?

c.s. Keineswegs. Zwar lässt sich in der Kommunikation von Globalisierung sprechen; gewisse Märkte haben sich dadurch verändert. Aber schon beim Handel sieht die Sache anders aus. Hier sind die Hindernisse weiterhin beachtlich, der Protektionismus schwelt weiter. Mir macht Angst, dass mit der zunehmenden Globalisierung die Verantwortlichkeiten verschwinden. Es gibt keine Globalisierung der Verantwortung. Wir brauchen aber eine Antwort auf die Frage, wer gegenüber der Menschheit, wer für die Achtung der Menschenwürde verantwortlich ist. Noch ist die Wirtschaft nicht in der Lage, dafür weltweit gültige ethische Regeln zu definieren und umzusetzen. Die Wirtschaftsführer haben sich darauf zu einigen, ethische Werte in ihr Tun zu integrieren. Hier braucht es Grenzen. Die Staaten müssen weiterhin eine wichtige Rolle in der globalen Weltwirtschaft einnehmen. Darum darf die Globalisierung den Nationalstaat nicht allzusehr schwächen. Sonst fallen wir in ein Chaos, dessen einziges Regulativ das Profitdenken ist. Und das wiederum wäre eine soziale Zeitbombe.

c.p. Sie haben in ihren Jahren fürs IKRK die hässliche und die schöne Seite der Erdenbürger kennengelernt. Haben Sie noch etwas über die Menschen erfahren, was Sie zuvor noch nicht wussten?

c.s. Ja. Ich hätte nie geglaubt, dass Menschen so böse sein können. Das ist aber kein Grund zu resignieren. Die Einsicht verpflichtet vielmehr, mich dafür einzusetzen, dass alles menschenmögliche getan wird, damit in der Erziehung der Menschen die Achtung der Menschenrechte einen hohen Stellenwert bekommt. An den Schulen, den Universitäten, aber auch im Militär, der Politik oder bei der Polizei. Das IKRK engagiert sich schon heute in der Aufklärung und Ausbildung. Zwar werden meine und Ihre Generation nie die Ernte dieser Anstrengungen erleben. Aber ich bin sicher: Der Tag wird kommen, an dem die Früchte reif sind. Vielleicht dauert es einige Jahrzehnte, vielleicht Jahrhunderte. Wer weiss.



«DIE GLOBALISIERUNG DARF DEN NATIONALSTAAT NICHT ALLZUSEHR SCHWÄCHEN.»

DIE CREDIT SUISSE BLICKT ÜBER DIE GRENZE

VON ANDREAS THOMANN,
REDAKTION BULLETIN

DAS RETAILGESCHÄFT FASST AUCH IM AUSLAND FUSS.

Auf den internationalen Finanzmärkten ist die Vorstellung einer grenzenlosen Welt längst Tatsache geworden. Das Banking hat sich zum globalen Geschäft gemauert, in welchem mächtige Global Players die Szene beherrschen. In dieser internationalen Top-Liga spielt auch die CREDIT SUISSE GROUP, was ein paar Eckdaten belegen: Die Allfinanzgruppe zählt heute 62'242 Mitarbeiter – 28'550 in der Schweiz, 33'692 im Ausland. 1998 erwirtschaftete sie einen Bruttoertrag von 21,7 Milliarden Franken, davon knapp die Hälfte ausserhalb der eigenen Landesgrenzen. Und vier der fünf Business Units der CREDIT SUISSE GROUP sind stark international ausgerichtet: Die Investment Bank First Boston unterhält mittlerweile in über 41 Ländern eine Niederlassung, die Geschäftseinheit Private Banking bringt es immerhin auf 28, die Business Unit Asset Management, zuständig für die institutionelle Vermögensverwaltung, ist in 13 Ländern vertreten und die Winterthur gar in deren 32.

Bei aller Globalität hat sich die Bank ein paar Standbeine im Heimmarkt erhalten – das wohl wichtigste in Form der Retail-Geschäftseinheit CREDIT SUISSE. Die CREDIT SUISSE ist im Ausland nicht unter eigenem Namen vertreten, erwirt-

schaftet ihr Betriebsergebnis grösstenteils innerhalb der eigenen Landesgrenzen und zählt auf eine Kundschaft, die zu 83 Prozent in der Schweiz wohnhaft ist. Eine rein nationale Bank also? «Keineswegs», widerspricht Christian Gut, Verantwortlicher für den internationalsten Bereich der CREDIT SUISSE, die Handels- und Exportfinanzierung: «Die CREDIT SUISSE ist so international wie ihre Kundschaft.» Ein Blick auf die Schweizer Aussenhandelsstatistik macht deutlich, was Gut meint. Denn rund 40 Prozent des Bruttoinlandproduktes erwirtschaftet das Land über den Export. Und es sind nicht nur die Grossen, die ihre Waren auf den Weltmärkten absetzen.

Was geschieht jedoch, wenn ein kleines oder mittleres Unternehmen zu neuen Absatzufern aufbricht? Kein Problem für die Profis aus Christian Guts Abteilung: «Unser Job ist es, die exportierenden Kunden von der Offerte bis zur Abwicklung zu begleiten und die Risiken aus dem Aussenhandel so gering wie möglich zu halten», so Gut (siehe Kontaktadressen auf Seite 29). Das grösste Risiko liegt immer noch darin, dass der ausländische Besteller für die gelieferte Ware nicht bezahlt. Dies gilt besonders für Exporte in Schwellenländer. Mit Absicherungsinstrumenten

wie dem Dokumentarinkasso oder dem Akkreditiv sorgt die Bank dafür, dass der ausländische Kunde die Ware erst erhält, wenn er die finanzielle Gegenleistung erbracht hat. Die Verbindung verläuft dann von Bank zu Bank, das heisst von der Bank des Lieferanten zur Bank des Bestellers. Ein weiteres Instrument ist die Bankgarantie: Sie dient dazu, Leistungen und Verpflichtungen aller Art im Aussenhandel abzusichern. «Weltweit unterhalten wir mit rund 1100 Banken in 126 Ländern Beziehungen», so Gut. «Und wir werden dieses Netz noch verdichten.» Für zusätzliche Präsenz der CREDIT SUISSE im





Ausland sorgen die fünf Aussenposten in Teheran, Taschkent, Peking, Schanghai und Buenos Aires.

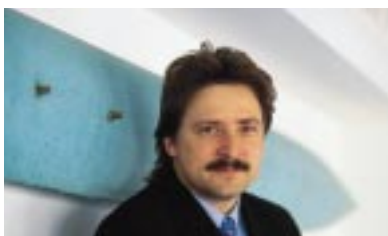
Christian Guts Leute sind auch zur Stelle, wenn es um komplexere Geschäfte geht, um Investitionsprojekte etwa, die sich über mehrere Monate oder Jahre hinziehen. Die Ausfuhr von Investitionsgütern ist oft gekoppelt mit der Exportrisikogarantie des Bundes; im Jargon spricht man von Exportfinanzierung, im Gegensatz zu kurzfristigen Handelsfinanzierungen. Und Ende Jahr hat sich die ohnehin schon respektable Abteilung weiter vergrössert, von 220 auf 270 Mitarbeiter. Hinzugekommen sind die Trade-Finance-Einheiten der CREDIT SUISSE First Boston, darunter auch ein Team für die Betreuung der Rohwarenhändler, der sogenannten Traders. Das sind Firmen mit zehn bis 20 Angestellten, die beispielsweise für mehrere Milliarden Franken im Jahr Erdöl bewegen können. Die meisten dieser «kleinen Riesen» operieren von Genf, Lausanne oder Zug aus. «Der Standort hat nur am Rande mit ihrem Business zu tun», erklärt Gut, «denn die Rohstoffe, mit denen diese Firmen handeln, werden von einem Meerhafen zum anderen verschoben. Schweizer Boden erreichen sie praktisch nie.»

Christian Gut ist nicht der einzige in der CREDIT SUISSE, dessen Horizont über

die Landesgrenzen hinausreicht. Auch sein Kollege Alfred Banz hat allen Grund, das Retail Banking nicht einfach als rein nationale Angelegenheit zu betrachten. Als Chef der Führungseinheit Tessin zählt er auf eine äusserst kosmopolitische Klientel. Knapp die Hälfte seiner Privatkunden stammen aus dem grenznahen Ausland. Nimmt man das Bruttoanlagevolumen zum Massstab, so haben die ausländischen Anleger sogar die Nase vorn. Wer nun meint, das offene Tessin sei hier die internationale Ausnahme, welche die nationale Regel des Retail Bankings bestätige, der irrt: In sämtlichen grenznahen Regionen gibt es einen hohen Anteil von Kunden, die ihr Domizil im Ausland, ihre Depots jedoch in der Schweiz haben – von Sankt Gallen über Schaffhausen und Basel bis Genf.

«Das Offshore-Banking für ausländische Privatkunden hat eine lange Tradition», sagt Banz. Eine wichtige Einnahmequelle für die Bank ist es obendrein, denn auch landesweit macht der Anteil des Bruttoanlagevermögens ausländischer Privatkunden knapp ein Drittel aus. Einträglich ist das Geschäft mit dieser Kundschaft aber nicht nur, weil sie zahlreich ist. «Sie ist auch sehr rentabel», ergänzt Urs Christen, Chef Investment Services der CREDIT SUISSE. «Die Kunden verfügen

«AUCH DAS INTERNET KENNT GRENZEN»



**INTERVIEW MIT
MARKUS SIMON,
LEITER DIRECT NET**

ANDREAS THOMANN Herr Simon, bringt das Internet die Grenzen im Retail Banking zu Fall?

MARKUS SIMON Auf den ersten Blick schon. Das Internet ist das grenzenlose Medium par excellence: Es ist schnell, global und transparent. Und dennoch bestehen zahlreiche Hürden. So wird keine indische Bank einem Berner Garagisten einen Kredit erteilen. Denn sie kennt weder den Kreditnehmer noch dessen Situation im Markt. Es gibt somit Geschäftsbereiche, wo das Internet keinen Sinn macht.

A.T. Für welche Bereiche ist das Internet umgekehrt sinnvoll?

M.S. Für den Wertschriftenhandel, die Anlageberatung, das Grossfirmengeschäft, oder die Handels- und Exportfinanzierung.

A.T. Für diese Bereiche gilt also: www.credit-suisse.ch wählen, und schon sind Sie drin?

M.S. Dies stimmt, wenn Sie bei der CREDIT SUISSE bereits eine Kundenbeziehung haben. Für die anderen gelten die üblichen Vorschriften der eidgenössischen Bankenkommission: Sie müssen



«UNSERE BUSINESS UNIT IST SO INTERNATIONAL, WIE ES IHRE KUNDEN SIND.»

CHRISTIAN GUT, HANDELS- UND EXPORTFINANZIERUNG

über relativ hohe Anlagevermögen. Umgekehrt führen sie wenig Transaktionen aus und verursachen somit geringe Kosten.»

Was veranlasst aber ausländische Kunden, in der Bank mit dem rot-blauen Logo ihr Geld anzulegen? «In erster Linie unser guter Name. Er steht für Solidität, Seriosität, Sicherheit und Diskretion», lautet die Antwort von Dominique Folletête, Chef der Führungseinheit Suisse romande, deren Zentrum der internationale Bankenplatz Genf bildet. Mit einem guten Image allein ist es freilich noch nicht getan, das weiss auch Folletête. «Wir haben aber einiges zu bieten. Vor allem unsere qualitativ hochstehenden Fonds sind beim ausländischen Publikum sehr gefragt.»

Der hohe Anteil ausländischer Kunden ist um so bemerkenswerter, wenn man weiss, dass die CREDIT SUISSE im Ausland überhaupt keine Werbung betreibt. Dies könnte sich jedoch ändern, denn eines ist auch Urs Christen klar: «In der Schweiz ist der Kuchen praktisch verteilt. Wer expandieren will, muss zwangsläufig ins Ausland schielen.» Und im Zeitalter des Internet muss diese Expansion nicht mehr unbedingt auf physischem Weg geschehen. Die CREDIT SUISSE hat Erfah-

rung: Kunden aus über hundert Ländern benützen heute bereits das DIRECT NET, seit die Bank im Sommer 1997 als erste in der Schweiz aufs Netz ging (siehe das Interview unten).

«Unsere Auszeichnung als beste Internet-Bank Europas seitens der Lafferty Research Group liess uns noch eine beträchtliche Anzahl an Kunden dazugewinnen», sagt ein sichtlich zufriedener Markus Simon, Verantwortlicher für DIRECT NET. Doch Simon warnt vor übertriebenen Erwartungen: «Der Anteil an ausländischen Internet-Kunden ist immer noch klar unter zehn Prozent.» Um eine markante Steige-

rung zu erreichen, so Simon, müsste die Bank ein Produktpaket schnüren, welches sie von allen anderen Anbietern abhebt. «Erst wenn man soweit ist, kann man im grossen Stil mit der Werbung beginnen. Und mit dem Aufbau von Call-Centers in den jeweiligen Ländern.» Denn ganz ohne physische Präsenz komme auch eine Internet-Bank nicht aus. «Sobald es Probleme gibt, müssen die Leute anrufen können.»

Wie auch immer die CREDIT SUISSE sich entscheidet, eines steht schon heute fest: Für grenzüberschreitende Bewegungen im weltweiten Retail Banking ist gesorgt.

KMU-SERVICE: EXPORTIEREN IST KEINE HEXEREI

Ende letzten Jahres hat die CREDIT SUISSE den Service für exportierende KMU ausgebaut. Für alle, die Fragen haben zu Akkreditiv-, Garantie- und Dokumentarinkassogeschäften: Über die neue Gratis-Hotline 0800 880 885 erhalten Sie Auskunft zu sämtlichen Fragen, die sich im Zusammenhang mit Aussenhandelsrisiken stellen. Sie können auch jederzeit ein E-Mail senden: mailbox.dokumentargeschaeft@credit-suisse.ch. Oder Sie kommen direkt in eines der acht Trade Finance Service Centers in den Städten Genf, Lausanne, Bern, Basel, St. Gallen, Zug, Lugano oder Zürich. Für Auskünfte im Bereich Exportfinanzierung wenden Sie sich bitte an Herrn Jürg Wichmann, Telefon 01 333 52 44. Neben der Beratung für Export- und Importgeschäfte bietet die CREDIT SUISSE auch das Seminar «Zahlungs- und Leistungssicherung im internationalen Handel» an. Auskunft erhalten Sie über Herrn Max Kull, Telefon 01 332 29 90.

zuerst auf dem normalen Weg bei uns eine Beziehung eröffnen, entweder direkt bei der Geschäftsstelle oder postalisch mit einer notariellen Beglaubigung.

A.T. Weshalb diese Umstände?

M.S. Es geht darum, Missbräuchen vorzubeugen, etwa bezüglich der Geldwäscherei.

A.T. Das bedeutet immerhin: Solange man Kunde der CREDIT SUISSE ist, kann man von überall auf der Welt die Bankgeschäfte übers Internet abwickeln.

M.S. Von fast überall. Leider gibt es einige Länder, wo dies nicht erlaubt ist, namentlich die USA und Japan. Ein echtes Problem. Eine noch grössere Hürde als solche gesetzliche Regulierung befindet sich jedoch in den Köpfen vieler Leute.

A.T. Wie meinen Sie das?

M.S. Banking hat viel mit Vertrauen zu tun. Das Internet hat sich jedoch noch nicht überall als sicheres Medium etablieren können – völlig zu Unrecht, denn die angewandten Verschlüsselungsmethoden sind absolut solide. Da erkennen wir auch

von Land zu Land grosse Unterschiede. Beispielsweise sind die Franzosen eher zurückhaltend, was das Internet Banking betrifft.

BULLETIN | ONLINE

**MÖCHTEN SIE MEHR ERFAHREN ÜBER
DAS GRENZENLOSE BANKING?
DANN BESUCHEN SIE DOCH EINFACH
DIE HOMEPAGE DER CREDIT SUISSE:
WWW.DE.CREDIT-SUISSE.CH**

FÜR ROLAND FISCHER
VOM ECONOMIC
RESEARCH MÜSSEN
DIE WEICHEN NEU
GESTELLT WERDEN:
MEHR ZUSAMMEN-
ARBEIT UNTER
DEN KANTONEN IST
GEFRAGT.

A man with glasses, wearing a dark blue jacket over a red sweater and a patterned tie, is sitting on a swivel office chair. He is positioned on a train platform, with several railway tracks and a train visible in the background. The ground is paved with a yellow safety line. The overall scene is in a slightly desaturated, cool-toned color palette.

FÖDERALISMUS: KANTÖNLIGEIST HÄLT DIE STEUERN TIEF



KANTONSGRENZEN SIND OFT AUS ÖKONOMISCHER SICHT SINNVOLL.

**VON ROLAND FISCHER,
ECONOMIC RESEARCH**

Grenzen haben in der Föderalismus-Diskussion eine doppelte Bedeutung. Zum einen sind die Kantons Grenzen der Schweiz ein wesentliches Merkmal von Politik, Kultur und Gesellschaft: Oft verlaufen politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Unterschiede entlang dieser Grenzen. Zum anderen stellt sich vor dem Hintergrund der Globalisierung und der zunehmenden Mobilität immer mehr die Frage, ob dem Föderalismus in seiner heutigen Ausprägung nicht selbst Grenzen gesetzt sind. Gerade in den letzten Monaten hat die Diskussion um die Struktur der Schweiz neuen Wind bekommen. So ergreifen in der Westschweiz Politiker die Initiative für eine Fusion der Kantone Genf und Waadt. Und in der Region Basel wurde die Idee eines Kantons Nordwestschweiz aufs Tapet gebracht, welcher neben den beiden Basel auch Teile der Kantone Solothurn und Aargau umfassen würde. Aber auch in der Bevölkerung scheint die Bereitschaft für eine Änderung der Grenzen zu wachsen: Eine Umfrage in der Zentralschweiz hat ergeben, dass 40 Prozent der Einwohner eine Zusammenlegung der Innerschweizer Kantone befürwortet. Steuerharmonisierung, kostengünstigere Verwaltungen oder die Abgeltung von Zentrumslasten sind nur einige Vorteile, die man sich von einer verstärkten Integration der Kantone erhofft. Mitten in der Fülle von Reformvorschlägen und Initiativen geht jedoch häufig vergessen, dass mit der kleinräumigen Struktur der Kantone durchaus auch Vorteile verbunden sind.

Steuerwettbewerb! Fluch oder Segen?

Zu diesen Vorteilen gehört die grössere Bürgernähe der Politik. Im Fachjargon bedeutet dies, dass in einer kleineren Gebietseinheit die Bedürfnisse der Bürger viel besser mitgeteilt, wahrgenommen und befriedigt werden können. So ist gerade in

kleinen Kantonen der Kontakt zwischen Politikern und Stimmbürgern sehr ausgeprägt, was die Informationskosten senkt. Im weiteren beflügelt eine grosse Anzahl von konkurrierenden Körperschaften organisatorische und politische Innovationen. Mehr noch: Politische Fehlentscheidungen haben weit weniger gravierende Auswirkungen als in einem grossen, zentralistischen Staat. Sie sind Teil eines Lernprozesses, in dem Fehler anderer Körperschaften nicht wiederholt und erfolgreiche Lösungen übernommen werden.

Eine wesentliche Ausprägung des Schweizer Föderalismus ist der Steuerwettbewerb, welcher zu Unrecht oft als «ruinös» bezeichnet wird. Aufgrund der Standortkonkurrenz haben die Kantone einen Anreiz, die Steuern tief zu halten und somit auch die Staatsausgaben zu zügeln. Eine Studie des CREDIT SUISSE Economic Research hat gezeigt, dass tiefe Steuern die Standortattraktivität fördern und somit positive Auswirkungen auf das Wachstum des kantonalen Volkseinkommens und der Steuererträge haben. Die Grafik auf Seite 32 zeigt, dass Kantone mit einer tiefen Steuerquote (Steuereinnahmen in Prozent des Volkseinkommens) im letzten Jahrzehnt eine höhere Wachstumsrate des Volkseinkommens verzeichneten als Kantone mit einer relativ hohen Steuerbelastung. Dieses Resultat wird durch statistische Tests bestätigt. Insbesondere die Innerschweizer Kantone Zug, Schwyz und Nidwalden konnten zwischen 1985 und 1995 relativ hohe Wachstumsraten verbuchen. Diese Kantone wiesen zu Beginn dieser Zeitperiode im Vergleich zu anderen Kantonen die tiefsten Steuerquoten auf. Die Kantone Bern und Tessin sowie die meisten Westschweizer Kantone verzeichneten 1985 relativ hohe Steuerquoten und mussten sich in der Folge mit einem geringeren Wachstum des Volkseinkommens begnügen.

Freilich konnte der Steuerwettbewerb auch in der Schweiz nicht vermeiden, dass die Staatsquote vor allem in den sechziger

BULLETIN ONLINE

WEITERE INFOS UND LINKS ZUM THEMA
«FÖDERALISMUS» FINDEN SIE UNTER:

WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

und siebziger Jahren stark angestiegen ist. Dennoch: Mit fast 40 Prozent weist die Schweiz im Vergleich zu anderen westlichen Industrienationen noch immer eine der tiefsten Staatsquoten auf. Nur die USA und Japan verzeichneten 1997 tiefere Werte. Ausserdem waren die Zuwachsraten der Staatsausgaben gegenüber dem Bruttoinlandprodukt seit 1960 in den meisten Ländern höher als in

der Schweiz. Berücksichtigt man, dass die Schweiz im Vergleich zu anderen Industrieländern ein stark föderalistisches System aufweist, darf zumindest vorsichtig spekuliert werden, dass ohne den Wettbewerb zwischen den Kantonen die Steuerquote heute höher ausfallen würde.

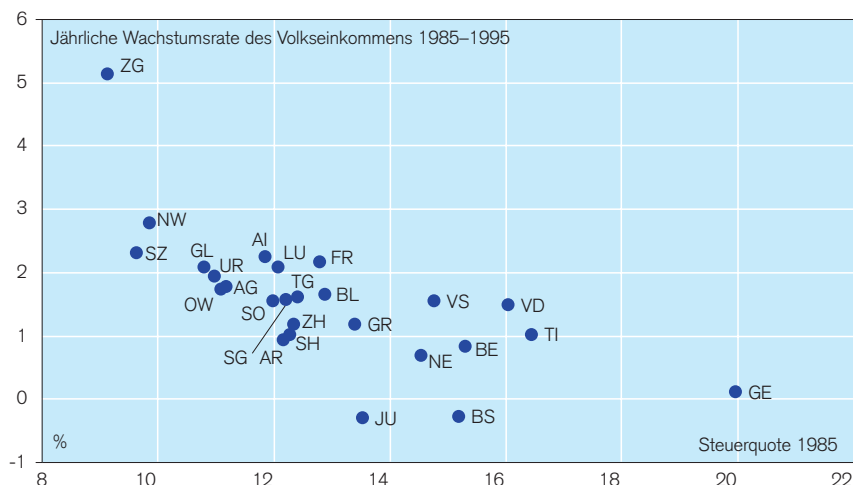
Ein grosses Fragezeichen werfen allerdings die nach wie vor grossen Unterschiede in der Steuerbelastung zwischen den Kantonen auf. So lag 1996 die Steuerquote im Kanton Genf mehr als doppelt so hoch wie im Kanton Zug. Vor allem **drei Gründe** sind verantwortlich für diesen unvollkommenen Steuerwettbewerb:

1. Rahmenbedingungen: Die Standortattraktivität wird nicht allein von der Steuerbelastung bestimmt; auch Faktoren wie die Verkehrsverbindungen und die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal spielen eine Rolle. Insbesondere Randregionen oder Städte weisen diesbezüglich oft Nachteile auf – sie können im Steuerwettbewerb nicht mithalten. Während sich in Randregionen zu wenig steuerkräftige Unternehmen ansiedeln, stellt sich in Städten das Problem der hohen Infrastrukturkosten. Beide Gebietstypen sind zudem in den letzten Jahren durch starke Abwanderungstendenzen gekennzeichnet. Unterschiede ergeben sich aber auch aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse der Bürger. Man denke zum Beispiel an die höheren Gesundheitsausgaben in der Westschweiz oder die höheren Kulturausgaben in den Städten.

2. Die Existenz von Spillovers: Eine weitere Beeinträchtigung des Wettbewerbs ergibt sich durch sogenannte Spillovers. Sie entstehen, wenn die Nutzniesser von öffentlichen Leistungen nicht vollständig mit den Kostenträgern übereinstimmen. Das Problem der Spillovers hat sich in den letzten Jahren als Folge der zunehmenden Mobilität der Bevölkerung verschärft. Insbesondere die Stadtkantone fühlen sich deshalb im Steuerwettbewerb immer mehr benachteiligt. Sie

STEUERN STEUERN WACHSTUM

CREDIT SUISSE



Mit Hilfe von linearen Regressionen untersuchte die CREDIT SUISSE den Zusammenhang zwischen der Steuerbelastung einerseits und den Wachstumsraten des Volkseinkommens und der Steuereinnahmen andererseits, und zwar über einen Zeitraum von 30 Jahren: von 1965 bis 1995. Die Analysen ergaben, dass eine um einen Prozentpunkt höhere Steuerquote in den folgenden fünf bis zehn Jahren durchschnittlich eine um 0,13 Prozentpunkte tiefere jährliche Wachstumsrate des Volkseinkommens und eine um 0,2 Prozentpunkte tiefere jährliche Wachstumsrate der Steuereinnahmen zur Folge hatten. Ebenfalls einen signifikanten Einfluss auf das Wachstum von Volkseinkommen und Steuereinnahmen hatte das Bevölkerungswachstum. Die detaillierte Studie kann beim Autor dieses Artikels, Roland Fischer, bezogen werden (Telefon 01 333 77 36).



«ZU UNRECHT WIRD DER STEUERWETTBEWERB ALS RUINÖS BEZEICHNET.»

werfen den Nachbarkantonen vor, dass deren Bürger zwar die gut ausgebaute Infrastruktur und das Kulturangebot der Stadt mitbenutzen, jedoch in ungenügendem Ausmass zur Finanzierung beitragen und von günstigen Steuern profitieren.

3. Unterschiede in Skalenerträgen:

Angesichts des wachsenden Umfangs des öffentlichen Leistungskatalogs gewinnt auch die Ausschöpfung von sinkenden Durchschnittskosten (Skalenerträgen) an Bedeutung. Grosse Kantone haben den Vorteil, dass sie die gleiche Menge und die gleiche Qualität von zahlreichen öffentlichen Leistungen kostengünstiger bereitstellen können.

Obwohl keine eindeutigen Resultate über das Ausmass von Skalenerträgen in kantonalen Verwaltungen vorliegen, ist der Trend zu einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen den Kantonen doch ein Indiz dafür, dass viele kleine Kantone den heute hohen Anforderungen an Umfang und Qualität von öffentlichen Leistungen nicht mehr vollständig gewachsen sind. Die heutigen Grenzen sind somit zu eng für einen fairen Steuerwettbewerb unter vergleichbaren Rahmenbedingungen. Zu dieser Einschätzung hat vermutlich auch das weitgehende Scheitern des heutigen Systems des bundesstaatlichen Finanzausgleichs beigetragen, welches einseitig auf die Unterstützung von Berggebieten ausgerichtet ist.

Es stellt sich deshalb die Frage, mit welchen Reformen Skalenerträge besser ausgeschöpft und Spillovers reduziert werden können, ohne dass die Vorteile des Wettbewerbs aufgegeben werden. Folgende **Alternativen** werden am häufigsten diskutiert:

1. Harmonisierung der Steuerbelastung innerhalb von Steuerkonkordaten: Diese Lösung ist ökonomisch am wenigsten überzeugend. Bei einer Steuerharmonisierung verzichtet man auf die Vorteile des Steuerwettbewerbs, ohne dass es zu einer Neuordnung der Strukturen kommt; weder wäre das Problem der Spillovers behoben, noch könnten Skalenerträge ausgeschöpft werden. Ausserdem müsste man ein ausgedehntes System des Finanzausgleichs schaffen, welches die Steuereinnahmen von den reichen zu den armen Kantonen umverteilt. Angesichts der Schwierigkeiten, welche bei der laufenden Revision des bundesstaatlichen Finanzausgleichs bestehen, ist die politische Realisierbarkeit von Steuerkonkordaten äusserst fragwürdig.

2. Zusammenlegung von Kantonen: Politisch schwer zu realisieren wäre auch die vollständige Zusammenlegung von Kantonen – zweifellos die radikalste und mutigste Integrationsform. Hier stellt sich zudem das Problem, dass eine Fusion mit Macht- und Souveränitätsverlust verbunden ist. Und angesichts der zwangsläufigen Umstrukturierung der Kantonsverwaltungen dürfte der Widerstand der betroffenen Beschäftigten kaum zu vermeiden sein. Im weiteren würde das Problem der Spillovers ebenfalls nur unvollständig gelöst, da Wirtschaftsräume und Kantons Grenzen in den wenigsten Fällen übereinstimmen und je nach öffentlicher Aufgabe Skalenerträge und Spillovers unterschiedlich ausfallen.

Die Idee der Kantonsfusionen hat aber auch Vorteile: Eine Analyse des CREDIT SUISSE Economic Research hat gezeigt, dass eine Fusion von Kantonen die Stand-

ortqualität und die Bevölkerungsstruktur angleichen würde. Die Folge wäre ein gleichmässigeres Wachstum beim Volkseinkommen. Dies würde mittel- bis langfristig auch die Unterschiede in der Steuerkraft verringern, wodurch sich zusätzlich die Rahmenbedingungen im Standortwettbewerb angleichen dürften. Im Unterschied zu den meist auf Regierungsebene beschlossenen Konkordaten und Zweckverbänden wäre schliesslich die demokratische Mitsprache und Kontrolle der Bürger sowohl beim Integrationsprozess als auch bei der Realisierung von öffentlichen Aufgaben grösser.

3. Verstärkte Zusammenarbeit im Rahmen von Zweckverbänden und Konkordaten: Für eine optimale Ausschöpfung von Skalenerträgen und die Reduktion von Spillovers scheinen jedoch sachspezifische Kooperationsformen zwischen den Kantonen eindeutig die sinnvollste Lösung zu sein.

Allerdings ist diese Form der Zusammenarbeit mittel- bis langfristig nur dann mit Vorteilen verbunden, wenn kantonale Kompetenzen und Verwaltungsstellen zugunsten einer übergeordneten Behörde aufgegeben werden. Andernfalls könnten die Skalenerträge durch Doppelspurigkeiten und den damit verbunden höheren Verwaltungsaufwand wieder zunichte gemacht werden. Gerade deshalb stellt die verstärkte Zusammenarbeit politisch wohl die am einfachsten zu realisierende Integrationsform dar, ist doch sowohl von Seiten der Verwaltung als auch des Stimmbürgers mit dem geringsten Widerstand zu rechnen.

Das Spiel der politischen und gesellschaftlichen Kräfte wird wohl dafür sorgen, dass in der Schweiz die inneren Grenzen nicht so schnell ins Wanken kommen.

ROLAND FISCHER, TELEFON (01) 333 77 36
E-MAIL: ROLAND.FISCHER@
CREDIT-SUISSE.CH

ESPRIX: FITNESS FÜR FIRMEN



Am 25. Februar sind die
Würfel endlich gefallen.

Im feierlichen Konzertsaal des Kongresshauses

Luzern überreichte Bundesrat

Pascal Couchepin den beiden besten Unternehmen des Landes den Esprix, den Schweizer Qualitätspreis für Business Excellence. Der Preis wurde in diesem Jahr erstmals vergeben; die CREDIT SUISSE ist als Hauptsponsorin beteiligt. 21 Unternehmen hatten sich für den Wettbewerb angemeldet. Fünf kamen schliesslich in die Schlussrunde.

Siegerin der Kategorie für kleine und mittlere Unternehmen ist die Meierhofer AG aus Mellingen, weltweit führend in der Herstellung von Tastaturen,



Frontplatten und Industrieschildern. Den Hauptpreis in der Kategorie Grossunternehmen konnte Anton Lauber von der

luzernischen Schurter AG entgegennehmen. Die Firma produziert und entwickelt hochstehende Passivkomponenten für die Elektronikindustrie.

Den würdigen Abschluss des Anlasses bestritt Klaus Kobjoll, Geschäftsführer des Kongresshotels Schindlerhof in Nürnberg und Gewinner des European Quality Awards. In seiner flammenden Rede machte er all jenen Mut, die sich ebenfalls um den Esprix bewerben möchten: «Diese Fitnesskur lohnt sich für jedes Unternehmen. Und sie macht Spass.» Ausführliche Informationen zum Esprix finden Sie unter www.esprix.ch.

KMU-SERVICE: WER SURFT, DER FINDET

Die CREDIT SUISSE erweitert ihr Informationsangebot für KMU. Ab sofort gibt es folgende Publikationen auch im Internet:

– **Kredite für kleine und mittlere Unternehmen** (www.de.credit-suisse.ch/kreditleitfaden/index.html). Dieser Kreditleitfaden liefert Ihnen alle wichtigen Informationen zum Kreditprozess. Auf dem Internet können Sie die ausführliche Beschreibung der Kreditbeurteilungskriterien als PDF-Files herunterladen, ebenso die Erläuterungen zum neuen Risikoklassensystem und zur risikogerechten Preisgestaltung. Und für Ihren Kreditantrag müssen Sie bloss das Formular «Kreditgesuch für Firmenkunden» ausdrucken, ausfüllen und Ihrem Kundenbetreuer samt den angeführten Beilagen zuschicken.

– **Der Business-Plan** (www.de.credit-suisse.ch/corporate/businessplan.html). Hier lernen Sie, wie Sie Ihre Unternehmensziele formulieren und wie Sie Massnahmen definie-

ren, um diese Ziele zu erreichen. Im Internet finden Sie Excel-Vorlagen zu einer Planbilanz, einer Plan-Erfolgsrechnung sowie weitere hilfreiche Recheninstrumente. Sie können die Dateien zur Bearbeitung auf ihren PC laden.

– **Liquiditätsplanung** (www.de.credit-suisse.ch/corporate/liqplan.xls). Auch wer keinen Business-Plan erstellen muss: Eine Liquiditätsplanung ist für ein Unternehmen immer empfehlenswert. Auf der Site finden Sie eine Excel-Vorlage für die Liquiditätsplanung.

Die ersten zwei Broschüren können Sie auch mit dem beiliegenden Talon (letzte Seite des BULLETIN) bestellen.



ES LEBE DIE

Seit dem 1. März 1999 präsentiert sich die CS Life in einem neuen Kleid und läuft neu unter dem Namen CREDIT SUISSE Life. Damit hat die CREDIT SUISSE einen weiteren kleinen Schritt hin zu einem Allfinanzkonzern unternommen – einem Konzern, der unter einem einheitlichen Erscheinungsbild ein umfassendes Angebot an Finanzdienstleistungen bereithält.

Die Angebotspalette der neuen CREDIT SUISSE Life besteht nach wie vor aus den drei Produktlinien:

LifeStar, LifeFund und LifePension





FUND LAB: DIE ERSTE UMFASSENDE FONDSDATENBANK

Von einem «revolutionären Schritt» sprach die Presse, als Anfang März der Öffentlichkeit das FUND LAB vorgestellt wurde. FUND LAB ist das neue Fondsinformationssystem der CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING. Es steht allen Kundinnen und Kunden der CREDIT SUISSE zur Verfügung. Über eine interaktive Software können Anleger anhand von bestimmten Kriterien Anlagefonds von diversen Fondsanbietern auswählen. Neben den haus-eigenen Fonds der CREDIT SUISSE GROUP werden den Kunden auch qualitativ hochstehende Anlagefonds anderer Gesellschaften angeboten. FUND LAB schafft damit die geforder-te Transparenz im Fondsgeschäft.

Drei Ziele standen bei der Entwick-lung von FUND LAB im Vordergrund:

1. **ÜBERSICHTLICHKEIT:** Der Kunde muss die verschiedenen Fonds, die sei-nen Anlagebedürfnissen entsprechen, untereinander vergleichen können.
2. Der Kunde braucht eine qualitativ hochwertige **AUSWAHL** an Fonds.
3. Eine **bedienerfreundliche SOFT-WARE** ist Bedingung.

Damit die verschiedenen Fonds vergleichbar werden, wurde ein eige-nes Rating aufgebaut. Ein Research-Team bewertet die Fonds nach quali-tativen wie quantitativen Kriterien. Das quantitative Rating erfasst die Fonds anhand von Risiko- und Ertragszah-len. Das qualitative wird erst zu einem späteren Zeitpunkt im Internet auf-geschaltet. Über eine automatische Schnittstelle in die Wertschriftenadmi-nistration wird es in Zukunft den Kun-den der CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING und der CREDIT SUISSE möglich sein, Käufe und Verkäufe von Fondsanteilen direkt im FUND LAB zu tätigen. Wer DIRECT-NET-Kunde ist, kann bereits heute Wertschriftenge-schäfte über das Internet erledigen.

«Wir nehmen mit FUND LAB eine Vorreiterrolle in Europa ein, was die hohe Kompetenz der CREDIT SUISSE GROUP auf dem Feld der Online-Kanäle unterstreicht», bilanziert Ulrich Knopp, Projektleiter von FUND LAB.

Weitere Informationen über die FUND-LAB-Hotline 01 335 40 40 oder unter www.cspb.ch/fundlab

CREDIT SUISSE LIFE

Ab dem 1. April 1999 besteht die Möglichkeit, bei Abschluss eines LifeStars zu wählen, wie das Anlagekapital investiert werden soll:

- in eine festverzinsliche Anlage (LifeStar Bond)
- in einen gemischten Sicherungsfonds mit Aktien, Obligationen und Immobilien (LifeStar Mixed)

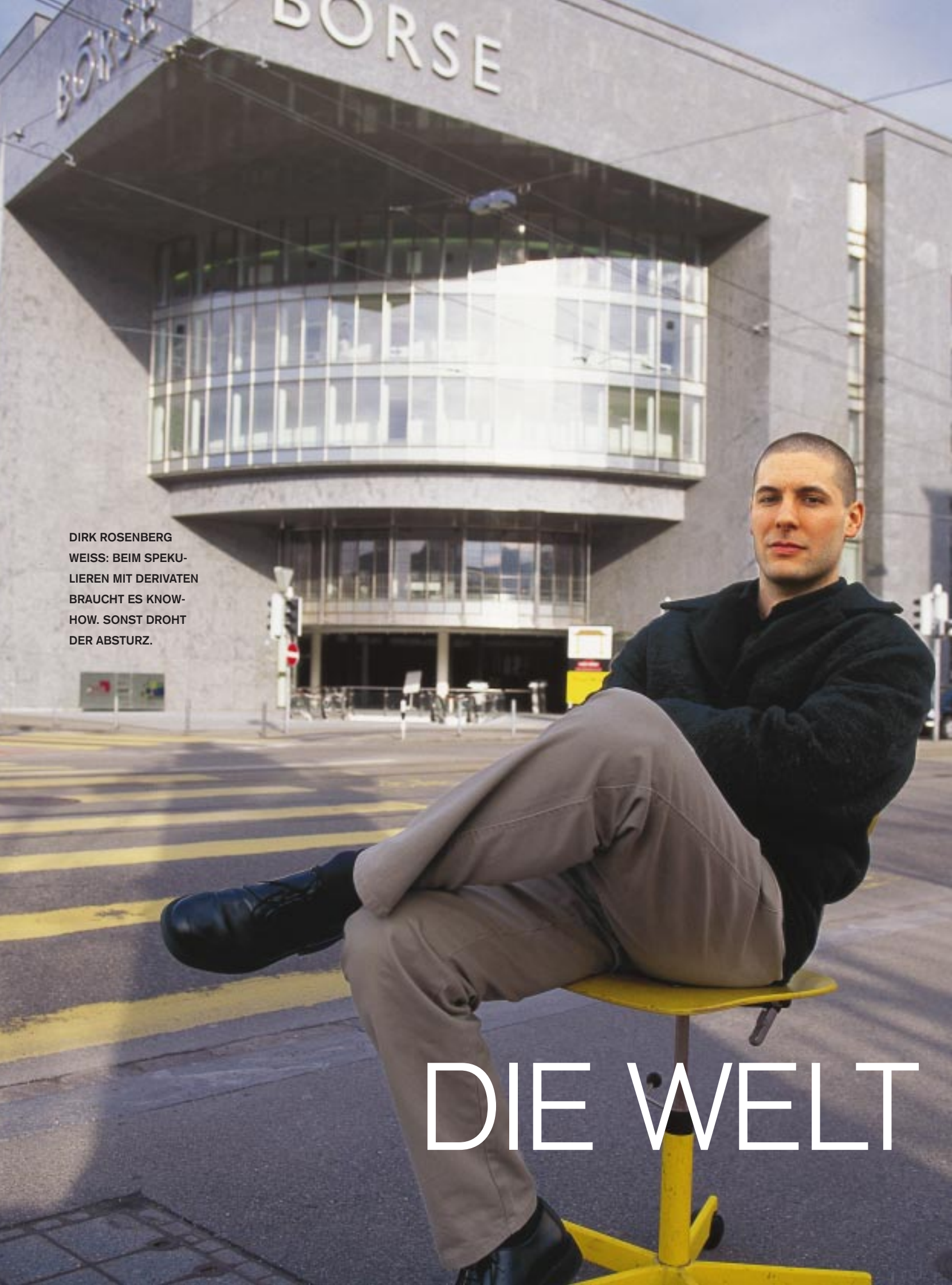
Die neue Anlagemöglichkeit LifeStar Mixed ist vor allem in einer Tiefzinsphase interessant. Mit LifeStar Mixed wird die garantierte

Auszahlung verbunden mit einer attraktiveren Rendite. Unter ge-wissen Bedingungen sind zudem die Erträge von LifeStar Mixed einkommenssteuerfrei. Dadurch erhöht sich natürlich die Netto-Rendite nochmals deutlich.

Für Details stehen Ihnen die Kundenberaterinnen und Kunden-berater der CREDIT SUISSE gerne zur Verfügung. Informationen finden Sie auch unter www.cslife.ch oder über die Beratungs-hotline 01 284 22 00.



LifePension

A man with a short haircut, wearing a dark jacket and light-colored trousers, is sitting on a yellow adjustable stool on a city street. He is looking towards the camera with a slight smile. In the background is a large, modern building with a curved glass facade and the word 'BORSE' in large letters on top. The street has yellow crosswalk markings and traffic lights.

DIRK ROSENBERG
WEISS: BEIM SPEKU-
LIEREN MIT DERIVATEN
BRAUCHT ES KNOW-
HOW. SONST DROHT
DER ABSTURZ.

DIE WELT

VON DIRK ROSENBERG,
ECONOMIC RESEARCH

In den vergangenen Jahren sind unzählige neue Finanzprodukte wie Pilze aus dem Boden geschossen. Neben den noch ge-läufigen Namen wie europäische Option oder Aktienindex-Futures tauchten immer exotischer klingende Bezeichnungen auf, so etwa Asian-, Barrier-Option, Exchange-Option oder Path-Dependent-Option. Ereignisse wie der Niedergang der Barings Bank 1995 oder die Konkursmeldung des kalifornischen Bezirks Orange County 1994 zerstörten einen Grossteil der Mystik, welche die modernen Derivate umgab, ja brachten solche Instrumente gar zusehends in Verruf. Mit den Turbulenzen rund um den LTCM Hedge Fund 1998 wurden einmal mehr Stimmen laut, welche eine staatliche Regulierung für den Derivat Handel verlangten. Diese Kritiker argumentieren, Derivate seien der Ursprung für Spekulation und für die daraus folgenden Finanzmarktinstabilitäten. Das Spektrum der vorgeschlagenen Massnahmen reicht von Selbstkontrolle bis hin zu Vorkehrungen, die einem Verbot des Handels mit Derivaten gleichkommen. Diese krassen Massnahmen beruhen allerdings auf einem falschen Verständnis vom Zweck und der Funktion von Derivaten.

Derivate sind Finanzprodukte, die ihren Preis aus dem Wert eines anderen Gutes

ableiten. Dieses Gut muss als einzige Voraussetzung einen beobachtbaren Preis aufweisen. Gemeinhin unterteilt man derivative Instrumente in zwei Kategorien, nämlich Optionen und Forwards. Diese beiden Klassen unterscheiden sich primär in ihrer Auszahlungs-Struktur, auch Payoff-Struktur genannt.

Optionen

Mit dem Kauf einer Option erwirbt der Investor gegen eine Prämie (Optionspreis) das Recht, ein anderes Asset, zum Beispiel eine Aktie, zu einem im voraus festgelegten Preis (Strike) entweder zu erstehen (Call-Option) oder zu veräussern (Put-Option), unabhängig vom Verlauf des Aktienpreises. Die Prämie ist abhängig von der Differenz zwischen dem Marktwert und dem Ausübungspreis des zugrundeliegenden Titels, ebenso von den zu erwartenden Schwankungen dieses Titels und der Restlaufzeit der Option. Steigt nun für den Halter einer Call-Option der Wert der Aktie über den Strike, so wird er von seinem Recht Gebrauch machen, die Aktie zum Strike zu kaufen und am Markt wieder zu veräussern. Sein Gewinn ist dann die Differenz zwischen dem momentanen Aktienpreis und dem im Optionsvertrag vereinbarten Preis, abzüglich der Prä-

WIE FUNKTIONIEREN OPTIONEN?
WAS SIND FORWARDS? DAS BULLETIN
PRÄSENTIERT IHNEN DAS
EINMALEINS DES DERIVATEGESCHÄFTS.

DER DERIVATE



«NICHT DERIVATE AN SICH
SIND EIN PROBLEM, SONDERN
DAS UNWISSEN ÜBER SIE.»

mie, die er bei Vertragsabschluss bezahlt hat. Der Verkäufer dieser Call-Option wird somit einen Verlust im Umfang des Gewinns des Käufers verbuchen. Wenn nun aber der Aktienpreis den Strike bis zum Verfall der Option nicht erreicht, so wird der Optionshalter auf das Anrecht verzichten, den zugrundeliegenden Titel zu erwerben, da er ihn ja am Markt billiger kaufen kann. Dabei erleidet er einen Verlust in Höhe des Optionspreises, was wiederum genau dem Gewinn des Optionsstellers entspricht.

Forwards

Beim Abschluss eines Forwardkontrakts fließt im Gegensatz zum Optionsvertrag kein Geld. Die Vertragspartner halten lediglich fest, zu welchem Preis sie wann was liefern werden. Unabhängig von der Kursentwicklung wird der Verkäufer (Short-Position) im Verfallzeitpunkt die entsprechende Ware zum vereinbarten Preis an den Käufer (Long-Position) liefern. Die Short-Position wird somit immer dann einen Verlust erleiden, wenn sich die Kurse nach oben entwickeln, da sie zu gegebenen Marktpreisen einkaufen muss, von der Long-Position aber nur die vertraglich fixierte Geldmenge erhält. Bei sinkenden Preisen hingegen wird sie einen Gewinn verbuchen.

Der Inhaber eines Forwardkontrakts erwirbt also die Sicherheit eines zukünftigen Preises. Der Eigner einer Option hingegen erwirbt das Recht, an einer Wertsteigerung des Assets teilzuhaben, sein Verlustrisiko aber zu beschränken.

Dafür muss er allerdings eine Prämie – den Optionspreis – bezahlen.

Hedging

Mit Derivaten kann sich jemand somit gegen zukünftige, unerwartete Preisfluktuationen absichern (hedging). Und genau hier liegt der Ursprung dieser Instrumente. Bereits im zwölften Jahrhundert schlossen Bauern auf den mediterranen Frühjahrsmärkten Verträge (lettres de faire) über den Preis ab, zu welchem sie ihre Ernte liefern würden. Somit konnten sie das Risiko abtreten, ihre Schulden für Saatgut, Geräte und Arbeitskräfte infolge eines Preiszerfalls nicht begleichen zu können. Allerdings schlossen sie sich gleichzeitig von über der Erwartung liegenden Preisanstiegen für Getreide aus. Käufer dieser Verträge waren zumeist Bäckereien, Mühlen oder Städte, die sich genau umgekehrt zu den Bauern gegen das Risiko steigender Preise versichern wollten, dafür aber auf den Extragewinn aus fallenden Preisen verzichteten.

Aber nicht nur in Südeuropa waren Derivate schon früh bekannt. Auch in Japan stellten die Feudalherren bereits um 1600 Forwardkontrakte auf Reis aus, um sich gegen negative Preisentwicklungen abzusichern. In Holland kam es im 17. Jahrhundert zum ersten bekannten Börsencrash (Tulpen-Bubble) wegen übertriebener Spekulationen mit derivativen Instrumenten. Die erste institutionalisierte Derivatbörse war das 1865 ins Leben gerufene und heute noch existierende Chicago Board of Trade, an

welchem ursprünglich Futures-Kontrakte (siehe unten) auf Weizen, Baumwolle und andere Agrarprodukte angeboten wurden. Neben diesen Produkten werden inzwischen auch Kontrakte über Kapitalmarktpapiere gehandelt.

Futures

Die Idee, die hinter einem Futures steckt, ist dieselbe wie bei einem Forward: heute einen Vertrag abzuschliessen über den in der Zukunft zu bezahlenden Preis. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass der Futures ein börsengehandeltes Papier mit entsprechender Standardisierung ist und immer die Börse als Gegenpartei aufweist. Dies heisst, dass der verantwortliche Handelsplatz sowohl Lieferdaten und -orte festlegt als auch Umfang und Qualität des zu liefernden Gutes. Darüber hinaus bestimmt die Börse die Quotierung der Preise für jede Gruppe von Kontrakten. Im Gegensatz zu den Forwardkontrakten, die zwischen zwei beliebigen Parteien abgeschlossen werden (sogenannte Over-the-Counter-Geschäfte) und somit über eine kundenspezifische Struktur verfügen, sind Futures aufgrund ihrer Standardisierung ein vereinheitlichtes Produkt. Dies erhöht die Transparenz und somit die Preisfindung um ein Vielfaches. Weiter kommt hinzu, dass die Börse für jeden Händler ein Konto führt, in dem sie alle seine offenen Positionen auflistet. Bei jedem Geschäftsabschluss muss der Käufer zudem eine Marge (Margin Call) einzahlen, damit die Börse auch bei Zahlungsunfähigkeit eines Kunden ihre Verbindlichkeiten gegenüber allen anderen Händlern erfüllen kann. Im Gegensatz zum Forwardkontrakt wird somit das Gegenparteirisiko auf ein Minimum reduziert, müsste doch ein ganzer Börsen-

BULLETIN | ONLINE

WEITERE INFOS UND LINKS ZUR «WELT
DER DERIVATE» FINDEN SIE UNTER:
WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

platz zahlungsunfähig werden und nicht nur ein spezifischer Vertragspartner.

Risikomanagement

Verwendete man in der Anfangszeit derivative Produkte hauptsächlich zur Absicherung von Getreide- und anderen Rohstoffpreisschwankungen, so kam es im auslaufenden 18. Jahrhundert in Amerika zunehmend auch zum Handel mit Optionen und Forwards, die auf Aktien-titel geschrieben wurden. Dies als Folge des «Buttonwood-Tree-Übereinkommens» 1792, des Kodex über den Handel mit Unternehmenstiteln; später musste übrigens der Baum, unter dem dieser Vertrag unterzeichnet wurde, der Wall Street weichen. Mit zunehmendem Aussenhandel stieg auch das Bedürfnis, sich gegenüber Wechselkursrisiken zu hedgen. Daraus entstand ein neuer Markt für Optionen und Futures. Die fixe Anbindung der wichtigsten Währungen an den US-Dollar nach dem Zweiten Weltkrieg (sogenanntes Bretton-Woods-System) liess jedoch diesen Markt verschwinden – bis zur erneuten Freigabe der Wechselkurse im Jahre 1971. Weil in fast allen westlichen Ländern die öffentliche Hand immer mehr Geld brauchte, entstanden zudem derivative Produkte auf Staatsanleihen mit dem Zweck der Absicherung gegen Zinsschwankungen.

Mit der zunehmenden Liberalisierung der Finanzmärkte, dem Fallen von Handelsbarrieren und der rasanten Entwicklung der Informationstechnologie stiegen in den vergangenen drei Dezennien die Unsicherheiten im täglichen Wirtschaftsgeschehen erheblich an. Um so höher ist das Verlangen der Unternehmen, gewisse Risiken an den Markt abzutreten. So muss sich zum Beispiel ein Pharmaunternehmen die Frage stellen, wieso es Wechselkurs- und Zinsrisiken auf sich nehmen soll, wenn es mit der Produktion von Heilmitteln bereits ein erhebliches Absatzrisiko eingeht. Es macht deshalb Sinn, dass Marktteilnehmer, zu deren Kern-

kompetenz das Risk Management gehört, solche Risiken übernehmen. Mittels eines Optionskontrakts kann eine Firma zum Beispiel ihr Wechselkursrisiko an eine Bank abtreten, ohne aber auf eine für sie vorteilhafte Entwicklung der Kurse zu verzichten. Die Bank wiederum erhält je nach Risiko, das sie übernimmt, eine entsprechende Prämie. Zudem kann sie einen gewissen Teil der übernommenen Unsicherheiten selber tragen oder am Markt weiter veräussern, je nach ihrer Risikofähigkeit (Möglichkeit, aufgrund ihrer Eigenmittelstruktur Risiken zu übernehmen) und Risikoneigung (Umfang der Eigenmittel, die dem Risiko ausgesetzt werden sollen). Durch diese Vorgehensweise kann jeder Investor seinem Gusto entsprechend Risiken übernehmen, wodurch ein effizienter Einsatz (Allokation) und ein fairer Preis für das Risiko resultiert.

Weil Unternehmen immer komplexere Aufgaben zu bewältigen haben, werden auch Derivate zusehends komplizierter. Wird nun deren Komplexität und Risiko nicht zur Genüge verstanden, so können sie eine ernst zu nehmende Gefahr für eine Firma darstellen. Auch die Spekulation mit Derivaten, beispielsweise zur Aufbesserung der Bilanz, kann ins Auge gehen. Solche Anlagevehikel können sogar den

Konkurs herbeiführen, wie dies beim kalifornischen Bezirk Orange County 1994 der Fall war: Der Vorsteher des Finanzamtes dieses Bezirks rechnete mit gleichbleibenden oder fallenden langfristigen Zinsen und schloss Geschäfte ab, die mit relativ geringem Kapitaleinsatz grosse Gewinne abwerfen konnten. Unglücklicherweise begannen gerade zu diesem Zeitpunkt die US-Zinsen nach einem längeren Abwärtstrend wieder zu steigen: Die erhofften Gewinne verwandelten sich flugs in enorme reale Verluste.

Fazit

Nicht die Derivate an sich, sondern das Unwissen über die Risiken stellen ein Problem dar. Somit muss bei dem Einstieg ins Derivatgeschäft eine sehr klare Vorstellung über die Strategie und die Risikoübernahme entwickelt werden. Primär dienen sie nicht der Spekulation, sondern der Absicherung vor unerwarteten Kursänderungen und der Erreichung ganz spezifischer Payoff-Strukturen. Insofern sind Derivate zur effizienten Risikoallokation für alle Wirtschaftsteilnehmer essentiell.

DIRK ROSENBERG, TELEFON 01 333 32 83

E-MAIL: DIRK.ROSENBERG@

CREDIT-SUISSE.CH

DERIVATE FÜR RETAILKUNDEN: DAS INVESTMENT CENTER

Anfang Jahr hat die CREDIT SUISSE das Investment Center in Horgen ins Leben gerufen. Das Investment Center, ein Kompetenzzentrum für Anlagefragen, bietet hohe Servicequalität und Geschwindigkeit sowie Fachkompetenz in den wichtigsten Weltmärkten und in sämtlichen von der CREDIT SUISSE emittierten Produkten und Dienstleistungen. Neben standardisierten Optionen (EUREX, Matif, CBOE usw.) umfasst das Angebot auch strukturierte Derivate der CREDIT SUISSE FIRST BOSTON (TOROs, CPUs, Revexus, Zertifikate usw.). Der Zugriff auf ein breites Wissen, Real-time-Marktdaten sowie die Möglichkeit der unmittelbaren Auftragsplatzierung wird ergänzt durch die einzigartigen Öffnungszeiten von 8.00 Uhr bis 20.00 Uhr. Informationen erhalten Sie über: Telefon 01 657 30 46.

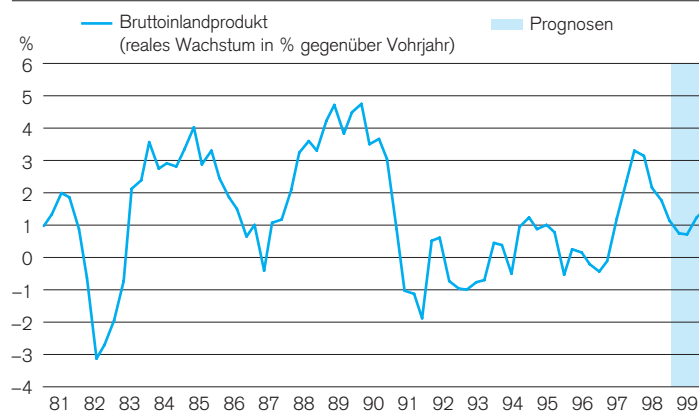
UNSERE PROGNOSEN ZUR KONJUNKTUR

DER AKTUELLE CHART

WACHSTUM WIRD 1999 SCHWÄCHER

Nach den ersten amtlichen Schätzungen ist die Schweizer Wirtschaft 1998 real um 2,1 Prozent gewachsen, so stark wie seit 1990 nicht mehr. Bereits ab Mitte 1998 zeichnete sich – ausgehend vom Aussenhandel – jedoch eine Wachstumsverlangsamung ab. Diese dürfte sich dieses Jahr fortsetzen.

CREDIT SUISSE



SCHWEIZER KONJUNKTURDATEN:

PREISE STEIGEN, ABER NUR LEICHT

Per 1. Januar 1999 wurde die Mehrwertsteuer von 6,5 Prozent auf 7,5 Prozent erhöht. Zwar gingen darauf die Konsumentenpreise nicht weiter zurück, doch ist der bisherige Teuerungsanstieg auf 0,3 Prozent vergleichsweise gering. Die Preise für Dienstleistungen sind angestiegen, die Warenpreise rückläufig. Für dieses Jahr rechnen wir mit einem Anstieg der Konsumentenpreise um 0,6%.

CREDIT SUISSE

	1998	12.98	1.99	2.99
Inflation	0.0	-0.2	0.1	0.3
Waren	-0.3	-1.1	-0.6	-0.6
Dienstleistungen	0.3	0.5	0.6	0.9
Inland	0.3	0.3	0.4	0.6
Ausland	-0.7	-1.5	-0.9	-0.8
Detailhandelsumsätze (real)	1.4	1.1	-2.1	-
Handelsbilanzsaldo (Mrd. Fr.)*	2.2	-0.06	0.34	-0.30
Güterexporte (Mrd. Fr.)	109.1	8.7	7.9	8.5
Güterimporte (Mrd. Fr.)	106.9	8.7	7.6	8.8
Arbeitslosenquote	3.9	3.4	3.5	3.4
Deutschschweiz	3.2	2.8	2.8	2.7
Romandie	5.3	4.9	5.0	4.9
Tessin	6.3	6.2	6.4	6.2

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

BIP-WACHSTUM:

EUROPA SCHAFFT TURNAROUND

Trotz starkem privatem Konsum und Investitionen in den USA wird das Wachstum dieses Jahr die 1998 erzielten Raten nicht erreichen. Der Grund: Die Aktienmarktentwicklung verlangsamt sich 1999 und dämpft den Konsum. In Europa sollte die Konjunktur in der zweiten Jahreshälfte zulegen, nicht zuletzt weil sich die Erholung in den Emerging Markets auf den Aussenhandel auswirkt.

CREDIT SUISSE

	Durchschnitt 1990/1997	1998	Prognosen 1999	2000
Schweiz	0.2	2.1	1.1	2.0
Deutschland	3.0	2.6	1.6	2.2
Frankreich	1.2	3.2	1.9	2.3
Italien	1.1	1.4	1.3	2.0
Grossbritannien	2.0	2.5	0.7	1.5
USA	2.5	3.9	3.0	2.7
Japan	2.0	-2.8	-1.1	1.0

INFLATION:

TEUERUNG BLEIBT IM KELLER

Die tiefen Rohstoffpreise und der durch die Märkte in Südamerika und Asien bedingte Güterangebotsüberschuss halten die Inflationsraten in den westlichen Industrieländern tief. Hinzu kommt, dass der Teuerungsdruck in den USA ausbleiben sollte, weil die Produktivität im Verhältnis zum Lohnwachstum stärker zunimmt.

CREDIT SUISSE

	Durchschnitt 1990/1997	1998	Prognosen 1999	2000
Schweiz	2.4	0.0	0.6	1.0
Deutschland	3.0	0.9	0.9	1.3
Frankreich	2.0	0.7	1.1	1.2
Italien	4.4	1.7	1.5	1.8
Grossbritannien	3.2	2.7	1.6	2.0
USA	3.0	1.5	1.9	2.2
Japan	1.2	0.6	0.1	0.4

ARBEITSLOSENQUOTE:

WIEDER MEHR ERWERBSLOSE

Die Arbeitslosenrate in Amerika liegt mit 4,6% fast auf ihrem natürlichen Niveau. Da sich das Wirtschaftswachstum verlangsamt, dürfte die Anzahl der Erwerbslosen wieder leicht zunehmen. Auch im EU-11-Raum darf wegen der neuesten Lohnabschlüsse in Deutschland nicht mit einem markanten Rückgang der Arbeitslosenquote gerechnet werden.

CREDIT SUISSE

	Durchschnitt 1990/1997	1998	Prognosen 1999	2000
Schweiz	3.4	3.8	3.6	3.2
Deutschland	9.6	11.1	10.8	10.4
Frankreich	11.1	11.8	11.5	11.0
Italien	11.4	12.0	11.9	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



«NEUE TECHNOLOGIEN»
HABEN DEN USA TÜR
UND TOR ZU EINEM
SCHIER UNENDLICHEN
AUFSCHWUNG
GEÖFFNET», IST
MARION SWOBODA
ÜBERZEUGT.

BOOM OHNE ENDE?

SEIT ACHT JAHREN WÄCHST
DIE AMERIKANISCHE WIRTSCHAFT.
DIE DYNAMIK SCHEINT
UNGEBROCHEN – VOR ALLEM
DANK NEUER TECHNOLOGIEN.

VON MARION SWOBODA,
ECONOMIC RESEARCH

Die schwierigen Zeiten Ende der achtziger und zu Beginn der neunziger Jahre sind vorbei; die Vereinigten Staaten stehen heute im globalen Umfeld beispielhaft da. 1990 bis 1998 legte das amerikanische Bruttoinlandprodukt (BIP) um 2,4 Prozent zu; die Arbeitslosenrate fiel auf 4,3 Prozent, einen Tiefststand seit 28 Jahren. In Europa und Japan liess währenddessen die Wirtschaftsdynamik nach, und die Arbeitslosenraten stiegen wegen strukturellen Schwierigkeiten an. Soweit die kurzfristige Betrachtung. Was aber treibt Volkswirtschaften langfristig?

Die USA verdanken den Aufschwung sicherlich neuen Technologien wie Computer und Internet, Innovationen, einem extrem flexiblen Arbeitsmarkt und geringen staatlichen Regulierungen. Damit ist aber nicht vollständig geklärt, was die eigentliche Triebfeder des Wachstums ist. Das Grundprinzip des Wachstums jeder Volkswirtschaft liegt beim Menschen, seinem Bedürfnis zur Existenzsicherung, Wohlfahrtssteigerung sowie bei der Verbesserung seiner Stellung und Anerkennung. Dabei sucht das Individuum aus Selbstzweck, für sich den grösstmöglichen Nutzen zu erreichen. Der Arbeitnehmer ist also bestrebt, sein Einkommen zu

maximieren, die Unternehmen hingegen ihre Gewinne. Eine gesamtwirtschaftliche Nutzenmaximierung wird erst durch die Arbeitsteilung zwischen Human- und Finanzkapital erreicht. Beides, Arbeit und Kapital, können gesteigert werden. Das Zusammenspiel dieser Faktoren mit dem technischen Fortschritt bestimmt den langfristigen Wachstumstrend.

Die Zuwachsrate des Bruttoinlandsprodukts (BIP) ist die Summe der Wachstumsraten von Arbeit, Kapital und des Fortschritts. Obwohl die USA beim Technologieeinsatz an der Spitze liegen, leistet die Arbeit den Hauptbeitrag zum Wachstum. Empirische Studien zeigen, dass der Arbeitsanteil am BIP rund 75 Prozent ausmacht. Damit ist klar, dass das Bevölkerungswachstum den langfristigen Trend des BIP zu einem bedeutenden Teil bestimmt. Von zwei Volkswirtschaften wird unter identischen makroökonomischen Voraussetzungen diejenige mit dem grösseren Bevölkerungswachstum stärker wachsen. In der Praxis ist diese strenge Annahme allerdings mit Vorsicht zu geniessen, da nicht alle Länder die gleiche Wirtschaftspolitik, Staatsform und das gleiche Sozialsystem haben.

SO UNTERSCHIEDLICH SIND DIE NEUE UND DIE ALTE WELT

USA:

Die Ausrichtung des amerikanischen Wirtschaftssystems ist einer unternehmerischen Freiheit zuträglich. Geringe behördliche Hürden begünstigen die Privatinitiative bei der Schaffung von Unternehmen in zukunfts-trächtigen Wirtschaftszweigen. Ausserdem schafft das Fürsorgesystem Anreize, möglichst rasch eine Stelle zu finden. Hinzu kommen die schwer quantifizierbaren Auswirkungen der amerikanischen Mentalität, Veränderungen nicht als Gefahr, sondern als Chance wahrzunehmen. Am ehesten zeichnet sich dies in dem rasch wachsenden Markt für Risikokapital ab.

Europa und Japan:

In Europa steht man Neuerungen eher skeptisch gegenüber, was die freie Entfaltung der wirtschaftlichen Kräfte behindert. Zudem sind die behördlichen Hürden für neue Unternehmen ein grosses Hindernis. Die Fürsorgesysteme in den sozialen Wohlfahrtsstaaten Europas sind so stark ausgebaut, dass kaum Anreize für eine Arbeitssuche bestehen. Die Privatinitiative ist durch die staatlichen Rahmenbedingungen massiv eingeschränkt. Mut zum Risiko brächte in Europa einen rascheren Umbruch in neue Branchen.

Japan ist mit seiner veralteten Wirtschaftspolitik ein Beispiel für kaum vorhandene Privatinitiative und einen wenig produktiven Ressourceneinsatz. Seit Jahren wurden öffentliche Mittel in die Bauwirtschaft und die Schwerindustrie gepumpt. Wie andere Industrieländer befindet sich Japan im Übergang zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Statt die Schwerindustrie zu unterstützen, hätte man besser die Dienstleistungsbranchen und neue Technologien stärker gefördert. Gerade im Fall Japans äussert sich auch, wie die Tradition das Wirtschaftswachstum beeinflussen kann. Entscheide auf wirtschaftspolitischer und unternehmerischer Ebene werden nur im Konsens gefällt. Die starke Verflechtung von Regierung und Industrie erschwert die Entfaltung von Privatinitiative zusätzlich.

Bevölkerungswachstum schafft Konsum

Während beispielsweise in den USA im Zeitraum von 1970 bis heute das BIP um real 2,6 Prozent und die Bevölkerung um gut 1 Prozent zulegte, wuchs im aufstrebenden Tigerstaat Südkorea das BIP um real rund 8 Prozent und die Bevölkerung um gut 1,4 Prozent. Neben dem stärkeren Bevölkerungszuwachs Südkoreas ermöglichten ausländische Direktinvestitionen eine Industrialisierung und damit ein höheres Wirtschaftswachstum als in den Staaten. Das Bevölkerungswachstum schafft weiteren Konsum. Damit sich die Nachfrage entfalten kann, müssen genügend Arbeitsplätze vorhanden sein oder neue geschaffen werden. Voraussetzung dafür ist Kapital, das durch Sparen entsteht. Aus Vorsorgeüberlegungen wird immer ein

Teil des Einkommens gespart. Dies ermöglicht Investitionen in den volkswirtschaftlichen Kapitalstock. Beim Beispiel USA trägt eine einprozentige Zuwachsrate des Kapitals rund ein viertel Prozent zum BIP-Wachstum bei. Mit dem Zusammenspiel zwischen Bevölkerungswachstum und Investitionen scheint sich der Wirtschaftskreislauf zu schliessen.

Was aber geschieht, wenn die Bevölkerung langsamer wächst, sich dadurch die Altersstruktur verändert und weniger gespart wird? Kommt etwa das Wachstum zum Stillstand?

Unter besonderen Voraussetzungen ist ein Nullwachstum vorstellbar: Das BIP stagniert, wenn die Anzahl neuer Arbeitskräfte gleich hoch ist wie die Anzahl derjenigen, die aus dem Wirtschaftsleben ausscheiden. Dann kann kein zusätzliches Kapital mehr angespart werden, der Kapitalstock bleibt unverändert. Kommt dann noch der Fortschritt zum Stillstand, wächst eine Volkswirtschaft nicht mehr. Aber der erreichte Lebensstandard wird gehalten. Dank Innovationen kann eine Wirtschaft auch bei einer stagnierenden Bevölkerung weiter wachsen.

Obwohl alle Industrieländer weit fortgeschritten sind und Technologie stark einsetzen, erstaunen die Unterschiede der konjunkturellen Entwicklungen der einzelnen Länder. An der Spitze liegen zweifelsohne die USA; das Schlusslicht bildet Japan. Der Innovationsgeist ist die eine Seite für anhaltendes Wachstum. Damit sich dieser möglichst frei entfalten kann, braucht es geeignete Rahmenbedingungen. Neben einem transparenten Finanzmarkt ist auch das Verhalten des Staates besonders wichtig. Dieser stellt

öffentliche Güter in Form von Bildung, Infrastruktur und gesetzlicher Sicherheit bereit, die aber die Privatinitiative nicht behindern sollte. Die öffentliche Hand zielt in erster Linie darauf ab, extremen Ungleichgewichten oder Ausbeutungen Einhalt zu gebieten und in wirtschaftlichen Krisensituationen überbrückend einzutreten.

Informationstechnologien und die Globalisierung eröffneten neue Dimensionen für das Wirtschaftswachstum. Während zu Anfang der Industrialisierung im letzten Jahrhundert noch die Arbeitsteilung innerhalb einer Volkswirtschaft das Wichtigste war, rückte die Verflechtung der Länder im zwanzigsten Jahrhundert die globale Ar-

beitsteilung in den Vordergrund (siehe obigen Kasten). Dabei werden die Industrienationen zu informationsverarbeitenden und - anbietenden Ländern, während sich die aufstrebenden Volkswirtschaften in Industrieländer verwandeln. Die Bedürfnisse des Menschen werden das zukünftige Wirtschaftswachstum tragen. Bisher eröffnete das Streben nach Verbesserungen und Neuerungen neue Möglichkeiten. Es kann immer wieder Wachstumspausen geben. Aber solange sich Bedürfnisse wandeln, wird es Wachstum geben.

MARION SWOBODA, TELEFON 01 333 72 67
MARION.SWOBODA@CREDIT-SUISSE.CH

FORTSCHRITT ERÖFFNET NEUE MÖGLICHKEITEN

Die Technik sprengte die Fesseln von Arbeit und Kapital, da sie die Produktivität beider Produktionsfaktoren steigert. Betrachtet man die Innovationen der Wirtschaftsgeschichte, so stechen Dampfmaschine, Eisenbahn und Stahl, Elektrotechnik/Chemie und billigere Energie heraus. Diese Fortschritte ermöglichten die Industrialisierung mit einer effizienteren Arbeitsteilung und einer neuen Organisation der Wirtschaft. Sie trieben die Produktivität der eingesetzten Produktionsfaktoren Human- und Finanzkapital nach oben. Noch in den siebziger Jahren glaubte man, dass das globale Wachstum an Grenzen stiesse; man befürchtete, dass die Produktivität nachlassen würde und die Rohstoffe und der Boden einmal aufgebraucht sein würden. In dieser Zeit flaute auch die Innovationskraft ab, was wiederum diese Befürchtungen erhärtete. Aber das Streben nach Verbesserungen ermöglichte Innovationen. Fortschritt lässt sich kaum prognostizieren, da Erfindungen oft aus Zufällen entstehen. Im Verlauf der achtziger Jahre brach das Computer- und Informationszeitalter an; die neuen Technologien erhöhten die Produktivität erneut. Für die Industrieländer ermöglicht dies weiteres Wachstum, auch wenn das Bevölkerungswachstum abnimmt und sich die Altersstruktur ändert.



«SOLANGE SICH DIE
BEDÜRFNISSE ÄNDERN,
WIRD ES WACHSTUM GEBEN.»



SEMYA AYOUBI
VOM ECONOMIC
RESEARCH AM ORT
DES GESCHEHENS:
«MEHR KONKURRENZ
UNTER SPITÄLERN
WÜRDIE DIE KOSTEN
SENKEN.»

HIER KRANKT DAS GESUNDHEITSWESEN

DIE WETTBEWERBSBESCHRÄNKUNG
TUT DER BRANCHE NICHT GUT.

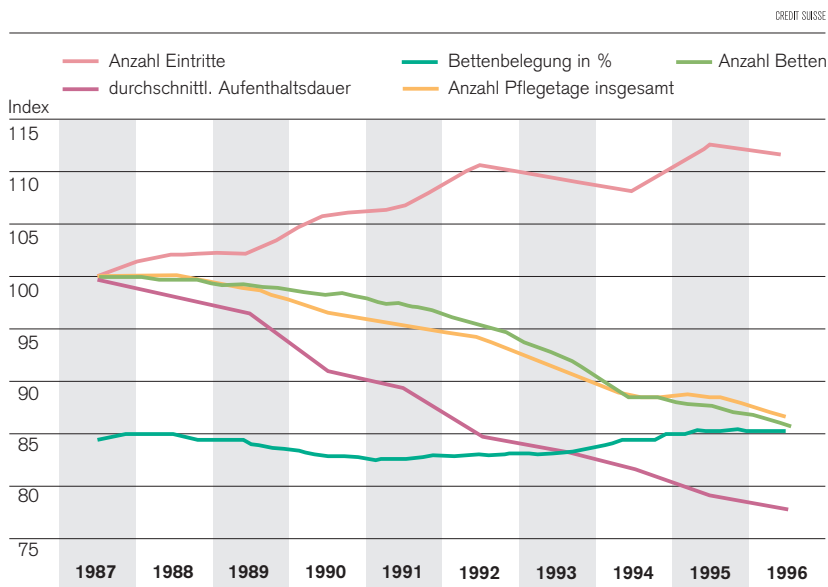
VON SEMYA AYOUBI, ECONOMIC RESEARCH

Die Kosten im Gesundheitswesen steigen weiter – 1996 um 5,3 Prozent auf 37 Milliarden Franken. Erstmals haben sie damit die Zehn-Prozent-Marke am Anteil des Bruttoinlandprodukts überschritten. Das neue Krankenversicherungsgesetz (KVG), welches Anfang 1996 in Kraft gesetzt wurde, führte zwar im ersten Jahr zu noch höheren Ausgaben, wurde doch der Lei-

stungskatalog der Grundversicherung ausgeweitet. Hingegen machten sich dann in den beiden letzten Jahren auch seine kostendämpfenden Wirkungen bemerkbar. Geht man davon aus, dass die Kosten weniger stark zugenommen haben, dürften sich die jährlichen Ausgaben für das Gesundheitswesen mittlerweile auf 39 Milliarden Franken belaufen.

Laufen die Kosten im Gesundheitswesen künftig völlig aus dem Ruder? Sind die ergriffenen Sparmassnahmen geeignet, um die vieldiskutierte Rationierung von Gesundheitsleistungen abzuwenden? Dieser Artikel unterzieht die bereits ergriffenen Sparmassnahmen sowie die bestehenden Regelungen einer kritischen Prüfung. Aufgrund der unterschiedlichen Marktbedingungen

MEHR PATIENTEN BLEIBEN WENIGER LANG IM SPITAL



Quelle: H+, die Spitäler der Schweiz; eigene Berechnungen

ist es sinnvoll, den stationären und den ambulanten Sektor separat zu betrachten.

Im stationären Sektor führten Fortschritte in der medizinischen Forschung und technische Neuerungen zu einer starken Teuerung. Demgegenüber hält sich die Zunahme der Spitaleintritte in Grenzen. Zudem ist die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in den Spitälern zurückgegangen. Dies einerseits, weil die medizinischen Möglichkeiten laufend verbessert werden; sie erlauben sanftere Eingriffe und verkürzen die Zeit der Rekonvaleszenz. Andererseits sind die Spitäler bestrebt, die Pflegedauer möglichst gering zu halten. Per Saldo sank somit die Anzahl Pflegetage, obwohl die Hospitalisierungen leicht zugenommen haben. Aus diesem Grund hat sich auch die Bettenauslastung trotz Abbau von Kapazitäten nicht wesentlich verbessert. Sie liegt durchschnittlich bei 86 Prozent.

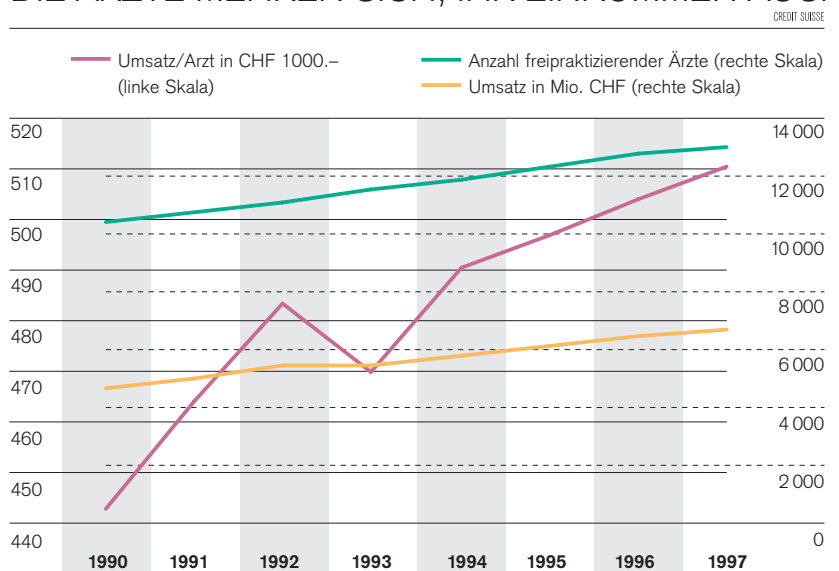
Der Rückgang der Pflegetage und der Bettenabbau allein reichten in den letzten Jahren indes nicht aus, um den Kostenanstieg aufzuhalten. Das KVG verpflichtet deshalb die Kantone, Spitalisten zu führen.

Diese enthalten diejenigen Spitäler, die Leistungen zu Lasten der Grundpflegeversicherung erbringen dürfen. Sie sollen die überschüssigen Kapazitäten abbauen und gleichzeitig eine bedarfsgerechte stationäre Versorgung gewährleisten. Auch wenn davon durchaus ein Spareffekt zu

erwarten ist: Der Abbau von Spitalbetten senkt das Kostenniveau nur einmalig. Dies ist aber kein Heilmittel gegen das drängendste Problem im stationären Bereich, nämlich die Preisentwicklung. Dazu müsste der Hebel vermehrt bei den Sparmöglichkeiten angesetzt werden. Am effizientesten liesse sich die Rationalisierung in den Spitälern mit mehr Wettbewerb erzielen. Doch das dichte Regelwerk im stationären Bereich schränkt den Wettbewerb stark ein (siehe Kasten auf Seite 46).

Um die negativen Auswirkungen der Wettbewerbsbeschränkung einzudämmen, werden wiederum staatliche Eingriffe notwendig. So versuchen verschiedene Kantone, die Rationalisierung mit Globalbudgets durchzusetzen. Dabei hat ein subventioniertes Spital ein im voraus festgelegtes Budget für alle seine Leistungen der Grundpflege zur Verfügung. Die Spitäler werden je zur Hälfte an der Abweichung vom Globalbudget beteiligt. Obwohl dem Modell ein planwirtschaftlicher Charakter anhaftet, waren die Ergebnisse bislang befriedigend. In den Spitälern ist also noch Rationalisierungspotential vorhanden. Ansonsten müsste ein gestrafftes Budget zwangsläufig in eine Budgetüber-

DIE ÄRZTE MEHREN SICH, IHR EINKOMMEN AUCH



Quelle: BFS, FMH; eigene Berechnungen

schreitung oder einen Leistungsabbau münden. Solche Massnahmen bergen indes Gefahr: Die Planungsbehörden müssen den effektiven Bedarf an medizinischen Leistungen und ihre Kosten kennen, um keinen Leistungsabbau zu provozieren. Für die Berechnung von Fallpreisen und ihre Abgeltung über Pauschalen fehlt aber vorderhand noch die Datenbasis.

Das Dilemma der verordneten Staatsmedizin liesse sich folgendermassen lösen: Alle Spitäler, die aufgrund ihres angemessenen Preis/Leistungs-Verhältnisses zur Grundpflege zugelassen sind, erhalten Beiträge der Kantone gemäss den erbrachten Leistungen. Der Wettbewerb unter den Spitälern würde verstärkt, da alle zugelassenen Spitäler für die Verhandlungen mit den Krankenkassen mit gleich langen Spiessen ausgestattet wären. Allerdings ist auch mit der Korrektur der Wettbewerbsverzerrung das Problem stark steigender Preise aufgrund medizinischer Fortschritte nicht gelöst. Trotzdem: Es bleibt zu hoffen, dass die intensivierten Sparanstrengungen genügend Freiraum schaffen, um einschneidendere Massnahmen abzuwenden.

Im Gegensatz zum stationären Bereich weist der ambulante Sektor eine moderate Teuerung bei gleichzeitiger Mengenaus-

weitung auf. Das Problem des Anbietermarktes und des Versichertenmarktes zeigt sich bei den Arztpraxen am ausgeprägtesten. Von einem Anbietermarkt kann deshalb gesprochen werden, weil der Arzt den Umfang seiner Leistung selber verordnet. Da das ärztliche Einkommen direkt von den erbrachten Leistungen abhängt, besteht ein Anreiz zur Mengenausweitung. Gleichzeitig ist im sogenannten Versichertenmarkt der Patient nicht angehalten, möglichst wenig Leistungen zu beanspruchen, solange die Krankenkasse für deren Kosten aufkommt.

Mehr Ärzte für weniger Patienten

Die Wirkungen des Anbietermarktes lassen sich in der Praxis effektiv beobachten. Während im gesamten Gesundheitswesen von 1990 bis 1996 die Leistungen im Durchschnitt jährlich real um 1,4 Prozent zunahmen, war bei den Ärzten ein jährlicher Mengenzuwachs um vier Prozent zu verzeichnen. Diese Entwicklung ist insofern paradox, als die Anzahl Konsultationen seit 1993 rückläufig ist. Auch der Umsatz pro freipraktizierenden Arzt ist in den neunziger Jahren mit Ausnahme von 1993 stetig gestiegen, obwohl die Ärztedichte gleichzeitig weiter zugenommen hat.

BULLETIN | ONLINE

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

Es ist als das Verdienst des KVG zu werten, dass die falsch gelegten Anreizstrukturen bei Leistungserbringern und Patienten nun berichtigt werden sollen. Die grössere Kostenbeteiligung des Patienten in Form wählbarer Franchisen, eingeschränkter Arztwahl und Bonusversicherungen erhöht die Schwelle für den Arztbesuch. 1997 war die Wirkung mit knapp sechs Prozent weniger Konsultationen stark spürbar. Gleichzeitig nahm der Umsatz pro Konsultation gegenüber 1996 um zehn Prozent zu – ein starkes Indiz dafür, dass der Rückgang vor allem die kostengünstig behandelbaren Bagatellfälle betraf. Es ist aber zu vermuten, dass die höheren Umsätze pro Konsultation nach wie vor auch auf Mengenausweitung zurückzuführen sind. Diese ist nicht unbedingt zu verurteilen; sie hat dann ihre Berechtigung, wenn der Heilungsprozess beschleunigt oder Spitaleinweisungen vermieden werden können. Allerdings fehlen die Eckwerte, um Leistungen nach ihrer Notwendigkeit zu beurteilen. Die per Anfang 2000 einzuführenden gesamtschweizerischen Arzttarife ebnen den Weg, dass die Tarife transparenter werden sowie die Fallpauschalen und Behandlungspfade zumindest als Orientierungshilfe definiert werden können.

Der Anreiz zur Mengenausdehnung wird bei den Health Maintenance Organisations (HMO) vollständig beseitigt. Denn der HMO-Arzt erhält ein risikogerechtes Budget und ist an dem davon abweichenden Resultat beteiligt. Da das Prinzip der HMO dasselbe ist wie bei den Globalbudgets für die Spitäler, treten auch ähnliche Schwierigkeiten beim Festlegen des Budgets auf.

WENN DER STAAT SEINE FINGER IM SPIEL HAT

Die starken Regulierungen im Spitalbereich kommen einem Eingriff in den Wettbewerb gleich und führen zu Marktverzerrungen. So stellen zum Beispiel die Spitallisten für die Spitäler kantonale Barrieren dar. Des weiteren benachteiligen die Beiträge der Kantone die nicht subventionierten Spitäler. Denn der Standortkanton öffentlicher und öffentlich subventionierter Spitäler übernimmt deren Betriebskosten in der allgemeinen Abteilung zu mindestens 50 Prozent. Diese Spitäler sind in der Regel zusätzlich mit einer Defizitgarantie ausgestattet. Subvention und Defizitgarantie führen dazu, dass öffentlich getragene Spitäler auch im Bereich der Zusatzversicherungen von den Versicherern bevorzugt werden und den Versicherten zu günstigeren Bedingungen zur Auswahl stehen. Die nicht subventionierten Privatspitäler erleiden somit auch im privatrechtlich organisierten Versichertensegment einen Wettbewerbsnachteil. Die Wettbewerbsbeschränkung ist mit volkswirtschaftlichen Kosten, sprich höheren Ausgaben, verbunden. Denn die subventionierten und mit Defizitgarantie ausgestatteten Spitäler haben keinen Anreiz, ihre Kosten zu senken.

SEMYA AYOUBI, TELEFON 01 333 77 35

E-MAIL: SEMYA.AYOUBI@CREDIT-SUISSE.CH

UNSERE PROGNOSEN ZU DEN FINANZMÄRKTEN

GELDMARKT:

GREENSPAN BLEIBT BEI LEITZINS

Dank stabilem US-Wachstum und moderater Teuerungserwartung dürfte das Fed im laufenden Jahr von Zinsschritten absehen. Im EU-11-Raum ist aber im zweiten Quartal wegen des verhaltenen Wachstums mit einer Zinssenkung durch die europäische Zentralbank zu rechnen. Auch die englische Notenbank wird die Zinsen weiter senken, weil das Abgleiten in eine Rezession droht. CREDIT SUISSE

	Ende 98	3.99	Prognosen	
			3 Mte.	12 Mte.
Schweiz	1.41	1.28	1.2	1.7
EU-11	3.24	3.04	2.8	2.8
Grossbritannien	6.26	5.42	5.0	4.7
USA	5.07	5.00	5.0	5.0
Japan	0.54	0.19	0.2	0.5

OBLIGATIONENMARKT:

ZINSEN VERHARREN STABIL

Als Folge des starken US-Wachstums versteiften sich die Renditen langfristiger Staatsanleihen. Mit der Einsicht, dass die Inflation 1999 nicht wesentlich steigen wird, entspannte sich das Zinsumfeld. In der Schweiz ist mit weiterhin tiefen Sätzen zu rechnen, da die Inflation wie auch das Wachstum moderat bleiben werden. CREDIT SUISSE

	Ende 98	3.99	Prognosen	
			3 Mte.	12 Mte.
Schweiz	2.49	2.36	2.5	2.7
Deutschland	3.87	4.00	4.0	4.0
Grossbritannien	4.36	4.66	4.6	4.4
USA	4.65	5.14	5.4	5.2
Japan	1.88	1.84	2.0	2.5

WECHSELKURSE:

DOLLAR STROTZT VOR STÄRKE

Der Dollar dürfte sich gegenüber allen Hauptwährungen behaupten, ja gar zulegen – vor allem gegenüber dem japanischen Yen, denn das Land der aufgehenden Sonne findet nur mühsam aus seiner Rezession heraus. Gegen eine Aufwertung des Euro zum Dollar sprechen ebenfalls die zu verhaltenen Wachstumsaussichten der EU-11-Staaten im Verhältnis zu denjenigen der USA. CREDIT SUISSE

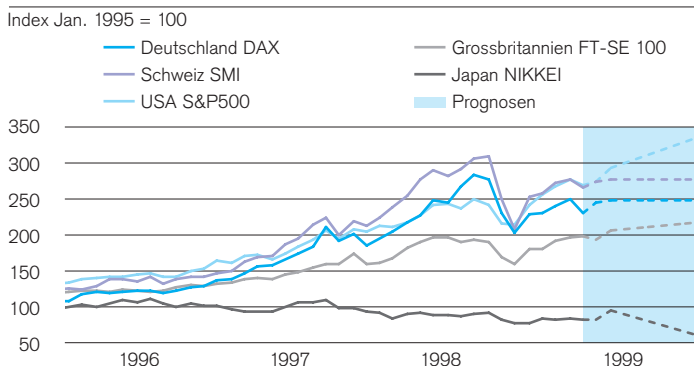
	Ende 98	3.99	Prognosen	
			3 Mte.	12 Mte.
CHF/EUR*	1.61	1.60	1.58	1.61
CHF/GBP	2.28	2.37	2.32	2.27
CHF/USD	1.37	1.46	1.48	1.48
CHF/JPY	1.22	1.24	1.18	1.14
Gold \$/Unze	288	290	285	270
Gold Fr./kg	12765	13633	13530	12820

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

INTERNATIONALE BÖRSEN:

10000 PUNKTE SIND ERREICHT!

Mitte März 1999 überschritt der Dow Jones Industrial Average die Grenze von 10000 Punkten zum ersten Mal. Wahrscheinlich wird sich der amerikanische Leitindex dieses Jahr über dieser Marke etablieren. Die moderateren Wachstumsaussichten in den USA werden die Indizes aus Übersee aber nicht mehr so stark steigen lassen. In Europa rechnet man mit einem gewissen Aufholeffekt. CREDIT SUISSE



SCHWEIZER BÖRSE:

DIE DYNAMIK MACHT SCHLAPP

Der SMI wurde im März durch den Anstieg der Schweizer Kapitalmarktzinsen wegen der Zinsängste aus Übersee zurückgebunden. Dieser Trend wurde durch diverse Firmen unterstützt, welche mit ihren Ertragsergebnissen die Erwartungen nicht erfüllen konnten; Akquisitionen und Spin-Offs trugen den Markt. Weil die Gewinnentwicklung nachlässt, gibt's 1999 nur mässige Kursgewinne. CREDIT SUISSE

	Ende 1998	3.99*	Gewinnwachstum		Div.-Rendite		Prog. 12 Mte.
			1999E	2000E	1999E	2000E	
SPI Gesamt	4497	4572	20.9	24.0	10.7	1.63	
Industrie	6179	6117	25.6	18.9	11.9	1.21	
Maschinen	2061	2166	12.8	10.9	11.2	2.51	•
Chemie/Pharma	11766	11739	28.6	23.9	12.9	0.95	•••
Bau	2680	2697	15.8	16.5	10.6	1.70	••
Nahrung	5448	4956	27.1	11.3	9.1	1.44	•••
Elektro	2775	3153	14.3	6.9	9.5	2.97	•
Dienstleistungen	3058	3241	15.5	30.4	9.3	2.41	
Banken	3100	3546	11.0	58.2	6.1	3.51	••
Versicherungen	5817	5472	21.2	11.7	11.6	1.63	••
Detailhandel	972	934	14.6	23.0	19.7	2.45	••
Transport	1752	1663	12.1	-8.0	14.2	1.82	••

*Stand vom 16.3.99

E hinter der Jahreszahl steht für «Expected»

Gegenüber dem Sektor

- unterdurchschnittliche Performance
- Marktpformance
- überdurchschnittliche Performance



POLITIK:
FRANZ STEINEGGER,
FDP-PRÄSIDENT,
NATIONALRAT

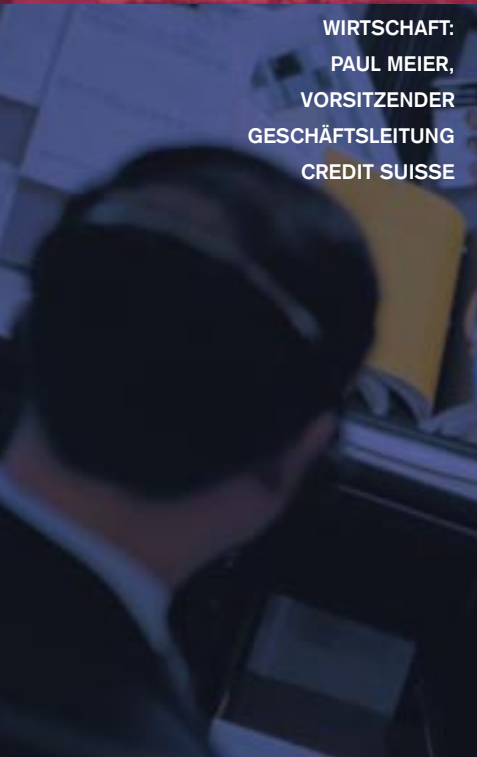


DIE REVOLUTION

SPORT:
RALPH KRUEGER,
EISHOCKEY-
NATIONALTRAINER



WIRTSCHAFT:
PAUL MEIER,
VORSITZENDER
GESCHÄFTSLEITUNG
CREDIT SUISSE



LEADERSHIP IN WIRTSCHAFT, POLITIK UND SPORT – ALLE DREI HABEN DAS GLEICHE IM VISIER: DAS UNGENUTZTE POTENTIAL DER MENSCHEN.

IM KOPF

VON CHRISTIAN PFISTER, REDAKTION BULLETIN

Auch die Geschäftswelt kennt ihre Moden. Genährt durch Bücher von Management-Gurus und verbreitet durch ein Heer von Beratern, tauchen in regelmässigen Abständen immer wieder neue Ideen und Konzepte auf, wie Führungskräfte ihre Unternehmen erfolgreich positionieren können. So schnell einige davon wieder verschwinden, so unmissverständlich ist die Botschaft, die diesem Phänomen zugrunde liegt: Um auf Erfolgskurs zu bleiben, müssen Unternehmensleiter ihre Nase stets im Wind halten. Ansonsten ist es schnell vorbei mit der Herrlichkeit. Dazu einige Zahlen: Seit 1970 sind allein in den USA rund zwei Drittel der damals 500 erfolgreichsten Firmen von der Bildfläche verschwunden. Wie das Wirtschaftsleben an Komplexität und Tempo zugelegt hat, ist auch daran ablesbar, wie wichtig Firmenberater auf dem Markt geworden sind: Die Branche hatte 1994 weltweit 11,4 Milliarden Dollar an Beratungshonoraren umgesetzt; 1999 rechnen Fachleute bereits mit 21 Milliarden Dollar.

«Die Probleme, denen wir heute gegenüberstehen, sind neu. Eine globale Wirtschaft bietet jedem von uns mehr Ri-

siken, aber auch mehr Chancen, und sie zwingt nicht nur für Wettbewerb und Wachstum zu einschneidenden Verbesserungen, sondern auch für das reine Überleben», umschreibt John P. Kotter, Professor an der Harvard Business School, die Ausgangslage. Und ein Zusammenhang scheint klar – je mehr Veränderungen die Geschäftswelt zu verdauen hat, desto mehr ist gefordert, was auch in anderen Bereichen der Gesellschaft zum Thema wird: Leadership.

«Unter Leadership verstehe ich das Setzen von ambitionierten Zielen, um die Unternehmung dem sich laufend verändernden Markt anzupassen», erklärt Paul Meier, Vorsitzender der Geschäftsleitung der CREDIT SUISSE. «Dazu gehört, diese Ziele konsequent und schnell umzusetzen und die Mitarbeiter zu begeistern, so dass sie diese Ziele zu ihren eigenen machen.» Gesagt, getan. Paul Meier trat bei der Neuausrichtung der CREDIT SUISSE GROUP Mitte 1996 eine heikle Aufgabe an. Er übernahm innerhalb der Gruppe die Führung der Retailbank CREDIT SUISSE, also das Individual- und Firmenkundengeschäft, das gehörig in Schieflage geraten

war. Ende 1996 wies die CREDIT SUISSE ein Minus von mehr als einer Milliarde Franken aus – nicht zuletzt wegen schwieriger Kredite, dem Fehlen risikoangemessener Preise und dem Wegfall von Quersubventionen aus gewinnträchtigen Bereichen wie etwa dem Private Banking. 1997 waren es nur noch minus 296 Millionen. Das Retailbanking galt im Vergleich zum Investment- und Private Banking als wenig lukrativ.

Paul Meier wollte sich nicht mit dieser Rolle bescheiden. Er und seine Kollegen aus der Geschäftsleitung zeigten Leadership; sie traten mit dem Anspruch an, aus der CREDIT SUISSE eine Retailbank der Weltklasse zu machen. Angesichts der tiefroten Startposition ein ambitioniertes Unterfangen. Das Unternehmen begab sich auf den Weg zu einer neuen Firmenkultur. «Streichen wir das Wort Misserfolg aus unserem Vokabular», forderte er Anfang 1998 die Kader des Unternehmens auf und machte klar, dass der Weg zum Erfolg steinig ist: «Wir müssen akzeptieren, dass nicht jede Leistung auf Anhieb zum gewünschten Ziel führt; in diesem Fall müssen wir die Richtung neu ansetzen, um das Ziel im zweiten Anlauf zu schaffen.» Und diese Haltung hatte Erfolg: 1998 erwirtschafteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der CREDIT SUISSE einen Reingewinn von 205 Millionen Franken, was verglichen mit dem Startjahr einem Gewinnsprung von rund 1,3 Milliarden Franken entspricht (vergleiche Interview mit Paul Meier auf Seite 52).

Gewinnen fängt im Kopf an

Szenenwechsel. St.-Jakobs-Halle, Basel, im Mai 1998: Die Spieler liegen sich in den Armen, das Stadion bebt. Soeben hat die neuformierte Eishockey-Nationalmannschaft das Team des 23fachen Weltmeisters Russland dank einer perfekten Teamleistung mit vier zu zwei bezwungen. Nach zwei weiteren Partien war das Unerwartete Tatsache. Die Schweiz spielte nun plötzlich an der Weltmeisterschaft nicht



FRANZ STEINEGGER, FDP-NATIONALRAT UND -PARTEIPRÄSIDENT

«IN SACHEN LEADERSHIP SCHNEIDET
DIE POLITIK NICHT SCHLECHTER AB ALS
DIE WIRTSCHAFT.»

gegen den Abstieg aus der A-Klasse, sondern um eine Medaille. Am Anfang dieser Erfolgsgeschichte steht die Verpflichtung des Deutsch-Kanadiers Ralph Krueger als Trainer. «Der Nationaltrainer hat das chronische Verliererteam in eine Siegermannschaft mit einem positiven Image verwandelt», umschrieb das Fachblatt «Sport» dessen Leistung. Krueger hatte seinen Job mit klaren Vorstellungen darüber angetreten, welche Veränderungen er anpacken wollte. «Ich musste den Spielern einen Beweggrund geben; wenn eine Gruppe diesen gemeinsamen Nenner nicht findet, kann sie nie das Optimale rausholen – weder im Sport noch im Geschäft.» Die Mannschaft trug schon nach wenigen Monaten seine Handschrift. Für Krueger eine Frage der Leadership.

Kampf der Angst!

«Physisch und technisch waren die Spieler bereits vorher auf sehr gutem Niveau; meine Hauptaufgabe lag im mentalen Bereich, im Wecken von Ehrgeiz und Energien», sagt der Trainer. Und hier sieht der Sportler eine enge Beziehung zur Leadership-Diskussion in der Wirtschaft. «Das Denken von erfolgreichen Teams ist immer positiv, optimistisch und daher lösungsorientiert.»

Der Natitrainer legte viel Wert darauf, dass sich die Spieler total darauf konzentrierten, was sie aus eigener Kraft verändern konnten. «In der Vergangenheit hat die Schweizer Nationalmannschaft oft aus Angst versagt. Diese Furcht aus der Mannschaft rauszubringen, war Voraussetzung für unsere Erfolge.» Wo auch immer Krueger arbeitet – er setzt wie jeder

Leader hohe Ziele. Die Spieler als mündige, mitdenkende Partner zu behandeln, ist Teil davon. Sein Kredo: «Wenn Du die Menschen glücklich machst, tun sie alles für Dich.» Auch hier zieht der Deutsch-Kanadier Parallelen zu Firmen: «80 Prozent des Unternehmenserfolgs ist davon abhängig, wie man mit Menschen umgeht.» Und er spricht aus Erfahrung, wenn er sagt: Das Potential der Menschen ist enorm. «Wir setzen durchs ganze Leben hindurch nur Bruchteile unserer Möglichkeiten ein. Durch eine Vision, eine ambitionierte Zielsetzung kann man Leute dazu bewegen, diese Potentiale anzuzapfen.»

Auch die CREDIT SUISSE setzt auf dieses Reservoir an Ideen und Elan. «Ein Leader will sein Unternehmen nachhaltig und dramatisch verändern», betont Paul Meier. Und das geht selbstverständlich nur, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ideen, ihr Wissen und ihre Energie entfalten können und wollen. «Wir versuchen mit unserer neuen Unternehmenskultur ein leistungsförderndes Klima zu schaffen, damit unsere Führungskräfte ihre Teams aufrütteln und alle in der Firma versuchen, die heutigen Grenzen und Resultate ihrer Arbeit zu sprengen.»

Gute Manager erreichen ihre Ziele, indem sie die Mitarbeiter kontrollieren,

organisieren und steuern; erfolgreiche Leader erreichen ihre Ziele, indem sie beispielhaft vorangehen, die Mitarbeiter motivieren und für ihre Ziele mobilisieren. Dazwischen liegen Welten. Mit den herkömmlichen Managementmethoden ist man für die neue wirtschaftliche Weltordnung und deren Schnellebigkeit nicht gerüstet. Bei der CREDIT SUISSE gibt man sich zudem nicht mit dem Erreichten zufrieden. Das Unternehmen möchte seine Position ausbauen. «Hinter Management verbirgt sich oft die Annahme, dass einer allein oder einige wenige die richtige Lösung kennen und die Mitarbeitenden diese nur ausführen müssen», erklärt Paul Meier. Entsprechend bleibt die Denkarbeit auf wenige Führungskräfte beschränkt. «Dabei ist offensichtlich, dass das Resultat besser ist, wenn alle unsere 12000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitdenken und ihre Fähigkeiten einbringen. Unsere Strategie der profitablen Expansion besteht zu 80 Prozent aus Leadership und nur zu 20 Prozent aus Management», betont der Chef der CREDIT SUISSE die Bedeutung der neuen Führungskultur.

«Wir zeigen Leadership»

Einer von fünf Leitwerten der neuen Unternehmenskultur lautet denn auch: «Wir zeigen Leadership.» Nun ist es natürlich nicht damit getan, Leadership einzufordern. Diese neue Art, die Arbeit zu tun, die Veränderung zum Leader, bedeutet für viele Manager eine persönliche Weiterentwicklung. Deshalb investiert die Bank viel in entsprechende Aus- und Weiterbildung ihrer Kader und Mitarbeitenden (siehe Box auf Seite 51).



RALPH KRUEGER, TRAINER DER EISHOCKEY-NATIONALMANNSCHAFT

«WENN DU DIE MENSCHEN
GLÜCKLICH MACHST, TUN SIE ALLES
FÜR DICH.»

Die Leadership-Diskussion in der Wirtschaft kennt ihr Pendant in der Politik. «Auch in einer direkten Demokratie braucht es Visionen, deren Durchsetzung organisiert werden muss», sagt Franz Steinegger, FDP-Präsident und -Nationalrat. Dass die Leadership-Diskussion nun vermehrt auch die Politik ergreift, ist für den Urner Politiker kein Zufall. «Wir befinden uns in einer Umbruchphase.» Grosse Fragen stehen an: Unter anderem hat sich nach dem Zerfall des Ost-West-Schemas die politische Diskussion verändert; zudem fordert Europa die Schweiz heraus. «Hier wie in anderen Fragen kann unsere Lösung nicht sein, dass wir uns zurückziehen und darauf beharren, vorgestern hätten wir alles viel besser gehabt.»

Meist wird der Politik aber vorgeworfen, nicht genug Leadership zu beweisen. Zu unrecht, findet Steinegger: «Die Politik schneidet hier nicht schlechter ab als die Wirtschaft.» Dennoch räumt er ein, dass Leadership in der Politik noch andere Facetten aufweist als in andern Lebensbereichen. «In unserem direktdemokratischen Mehrparteien-Staat verfügt niemand über die Mehrheit des «Aktienkapitals», sagt Steinegger. «Wir haben vielmehr vier grosse Minderheitsaktionäre in Form der Bundesratsparteien, die miteinander um Konsens ringen.» Politische Führung, so Steinegger, reimt sich nicht auf Befehl, sondern darauf, bei Sachfragen auf demokratische Art und Weise eine Mehrheit zu erzielen. In der Wirtschaft lenkt das Topkader die Geschicke der Unternehmen; Entscheidungswege sind entsprechend kurz. In der Politik geben Volk und Parteien den Takt an.



PAUL MEIER, VORSITZENDER DER GESCHÄFTSLEITUNG CREDIT SUISSE

«UNSERE STRATEGIE DER PROFITABLEN EXPANSION BESTEHT ZU 80 PROZENT AUS LEADERSHIP.»

DIE CREDIT SUISSE SETZT AUF LEADERSHIP


«Ein erfolgreicher Leader verfügt über vielfältige Charaktereigenschaften und Fähigkeiten», sagt Paul Meier, Vorsitzender der Geschäftsleitung CREDIT SUISSE. Die Leader-Kompetenzen sind nicht einfach naturgegeben; viele Fähigkeiten sind lernbar oder können verbessert werden. Bei der Rekrutierung und Weiterbildung seiner Führungskräfte berücksichtigt das Unternehmen deshalb unterschiedliche Fähigkeiten aufgrund zweier Kategorien: Persönlichkeitskompetenzen und zwischenmenschliche Kompetenzen. Zu ersteren zählen Glaubwürdigkeit, Initiative und Engagement, Eigenständigkeit, Flexibilität sowie Belastbarkeit. In die zweite Kategorie gehören Begeisterungs-, Team-, Konfliktfähigkeit, Entscheidungsfreudigkeit sowie aktives Zuhören. «Vielleicht erscheint die Fähigkeit, aktiv zuzuhören, für einen Leader unwichtig – ich glaube, das Gegenteil ist der Fall», betont Paul Meier. «Oft verpassen es Vorgesetzte, von ihren Mitarbeitern wichtige Informationen oder Ideen zu erhalten, weil sie ihre eigene Meinung zu schnell artikulieren.»

Der Parteipräsident warnt deshalb davor, den Begriff Leadership in der Politik zu missbrauchen. «Leadership in der Politik darf nicht heissen, demokratische Mitbestimmungsrechte auszuschalten.» Der FDP-Präsident sieht aber durchaus Handlungsbedarf, was die Führungsverantwortung der politischen Spitze anbelangt. «Sobald wir in der Bundespolitik mit ausserordentlichen Problemen konfrontiert werden, agiert die Classe politique vielfach noch sehr hilflos.» Hier fordert Steinegger keine linken oder rechten, sondern intelligente Lösungen. Vor allem, wenn es um Fragen geht, die departementsübergreifend und schnell angepackt werden müssten. «In solchen Situationen war insbesondere der Bundesrat bisher zu wenig gut organisiert, um eine Gesamtstrategie zu entwerfen – etwa in ausserordentlichen Fällen wie der Holocaust-Diskussion oder

in früheren Jahren während des Reaktorunglücks in Tschernobyl.» Das soll sich ändern. «Es liegt nun ein Vorschlag des Bundesrats vor für eine Art Lagekonferenz mit direktem Antragsrecht in ausserordentlichen Situationen», sagt Steinegger.

Es lockt das Glück

«Ich glaube, dass Menschen glücklicher sind, wenn sie den Versuch unternehmen, die Zukunft zu umarmen, statt der Vergangenheit nachzutrauern», schreibt Leadership-Guru John P. Kotter in seinem Buch «Chaos, Wandel, Führung». Dieser Glaube bewegt auch Franz Steinegger, Paul Meier und Ralph Krueger – drei Leader, deren Betätigungsfeld unterschiedlicher nicht sein könnte. Alle drei haben sich auf das Abenteuer eingelassen, Menschen zu führen und deren Potential zu wecken, um ambitionierte Ziele zu erreichen. Dabei gilt, was Kotter beispielhaft für die Wirtschaft beschreibt: «Menschen in den Topetagen heutiger Unternehmen, die andere zum Sprung in die Zukunft motivieren können, die ihnen dabei helfen, natürliche Ängste zu überwinden und damit Führungskapazitäten innerhalb ihrer Organisation ausdehnen – diese Menschen leisten der gesamten Gesellschaft einen wichtigen Dienst.»

A portrait of Paul Meier, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is looking slightly to the right of the camera with a serious expression. The background is blurred, showing what appears to be an office or a modern building interior.

PAUL MEIER UND DIE
CREDIT SUISSE MACHTEN
SEIT 1996 EINEN
GEWINNSPRUNG VON
1,3 MILLIARDEN FRANKEN.

«ICH MÖCHTE ETWAS BEWEGEN»

PAUL MEIER, VORSITZENDER DER GESCHÄFTSLEITUNG,
ÜBER DEN ERFOLG DER CREDIT SUISSE 1998

INTERVIEW: CHRISTIAN PFISTER, REDAKTION BULLETIN

CHRISTIAN PFISTER Die CREDIT SUISSE schrieb 1998 erstmals schwarze Zahlen. In zwei Jahren schafften Sie einen Gewinnsprung von rund 1,3 Milliarden Franken. Wie ist so ein Kraftakt möglich?

PAUL MEIER Aus der ehemaligen Volksbank und der Kreditanstalt schufen wir eine neue, schlagkräftige Bank. Das war eine ausgezeichnete Managementleistung auf allen Stufen. Einen grossen Anteil daran hatten auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Drei Faktoren waren entscheidend: Zum einen eine klare Strategie, dann deren rasche und konsequente Umsetzung und schliesslich die Tatsache, dass wir uns nicht nur mit uns selber beschäftigt haben, sondern immer den Kunden und den Markt im Auge behielten.

C.P. Was waren wichtige Wegmarken während der Restrukturierung?

P.M. Die Neuausrichtung unserer Logistik steigerte unsere Effizienz: Unsere ehemals 15 Service- und Produktionszentren wurden zu vier Dienstleistungszentren zusammengefasst. Wir zogen auch einen Schlussstrich unter die Quersubventionen im Kreditgeschäft, indem wir nun differenzierte Preise stellen, die den unterschiedlichen Risiken angemessen sind. Zudem führten wir im Kreditgeschäft den Anteil der gefährdeten Kredite von 25,7 Prozent auf 20,2 Prozent zurück. Die Zahl unserer Geschäftsstellen reduzierten wir seit 1996 von 375 auf heute 241. Bereiche, die nicht zu unseren Kernfunktionen gehören, lagerten wir aus. Wir bauten zu-

gleich 3500 Stellen ab – notabene ohne dass es zu Entlassungen aus strukturellen Gründen kam.

C.P. Sie können sich jetzt also getrost zurücklehnen.

P.M. Da verkennen Sie aber die Dynamik unseres Geschäfts. Das Gegenteil ist der Fall: Wir haben zwar sehr erfolgreich gearbeitet und viel erreicht. Nur fragt uns in einem Jahr niemand mehr danach, wie wir uns aus den tiefroten in die schwarzen Zahlen emporgearbeitet haben. Wer im Individual- und Firmenkundengeschäft erfolgreich sein will, von dem wird unternehmerische Weltklasse gefordert. Da gibt's keine Verschnaufpausen. Den erreichten Schwung wollen wir ausnützen.

C.P. Wozu?

P.M. Unsere Marschrichtung ist klar: Wir legen unseren Schwerpunkt auf das profitable Wachstum, das vier Hauptrichtungen umfasst. Wir werden unsere profitablen, an den Kundenbedürfnissen orientierten Bank- und Versicherungsprodukte stetig weiterentwickeln; in Ergänzung zu unserem Geschäftsstellennetz setzen wir auf den Ausbau der neuen Verkaufs- und Servicekanäle wie das Internet und Telefonbanking; zudem werden wir unsere Kunden- und Marktbearbeitung weiter gezielt vorantreiben und alle Möglichkeiten nutzen, welche das Allfinanzgeschäft bietet – die intelligente Kombination von Bank- mit Versicherungsprodukten.

C.P. Was sind Ihre Ertragsziele bis ins Jahr 2001?

P.M. Wir wollen einen Reingewinn von rund 650 Millionen Franken erzielen. Das entspräche einem Return on Equity (ROE), also einer Eigenkapitalrendite, von zehn bis zwölf Prozent.

C.P. Im Vergleich zu englischen oder amerikanischen Retailbanken ist das aber wenig.

P.M. In Anbetracht der tiefen Schweizer Zinsmargen wäre das absolute Weltspitze. Die weltweit erfolgreichsten Retailbanken können mit durchschnittlichen Zinsmargen von 3,4 Prozent arbeiten – und liegen damit erheblich über unserem Niveau in der Schweiz, wo gemäss Nationalbankstatistik 1997 eine Marge von 0,9 Prozent ausgewiesen wurde. Unter internationalen

Margenbedingungen entsprächen die fürs Jahr 2001 angestrebten zwölf Prozent einem ROE von 40 Prozent.

C.P. Diese Zielsetzungen verheissen Ihnen und Ihren Teams keine beschauliche Zukunft. Was treibt Sie persönlich an?

P.M. Ich möchte etwas bewegen. Es fasziniert mich, mit meinen Kolleginnen und Kollegen den Beweis anzutreten, dass wir als Retailbank auch in der Schweiz mit ihrem schwierigen Umfeld den Vergleich mit den Besten der Welt nicht zu scheuen brauchen. Erfolgreich sind wir, wenn es uns gelingt, das Potential aller Mitarbeitenden zu nutzen und freizusetzen. So werden wir Topleistungen für unsere Kundinnen und Kunden erbringen. Dass eine erfolgreiche Firma mit 12000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch einen wichtigen Beitrag an eine gesunde Volkswirtschaft leistet, motiviert zusätzlich.

C.P. Wo ist die CREDIT SUISSE schon heute Weltklasse?

P.M. Wir sind in verschiedenen Geschäftsbereichen Benchmark. So ist unser Internetbanking laut dem Lafferty Rating Europas Nummer eins. Massstäbe setzen wir auch in der Beratung grosser Firmenkunden. Im Produktbereich ist beispielsweise unsere Mix-Hypothek ein praktisch unschlagbares Angebot. Benchmark sind aber vor allem unsere Teams. Und zwar wegen ihrer Fähigkeit, sich in einem kompetitiven Umfeld rasch auf

einen grundlegenden Wandel einzustellen. Am besten verdeutlicht diese Leistung unser Verhältnis von Kosten und Ertrag: 1996 lag dieses noch bei 103 Prozent; heute sind es 71 Prozent. Und wir werden hier weitere Verbesserungen realisieren.

C.P. Wie sind Sie im zukunftssträchtigen Electronic Banking positioniert?

P.M. Wir haben über 100000 PC-Banking-Kunden. Damit erreichen wir in der Schweiz einen Marktanteil von rund 40 Prozent. Bereits laufen 15 Prozent der Börsenaufträge via Internet. Und was mich besonders freut: Monatlich verzeichnen wir einen Benutzerzuwachs von sieben Prozent.

C.P. Was bringt das erfolgreiche Geschäftsjahr Ihren Kundinnen und Kunden?

P.M. Nur eine erfolgreiche Bank ist heute ein engagierter und verlässlicher Geschäftspartner. Der Kunde profitiert von einer Topbank insofern, als er Produkte auswählen kann, die seinen Bedürfnissen am besten entsprechen. Eine gesunde Bank investiert in die Zukunft, um den Kunden auch morgen neue Möglichkeiten zu eröffnen – ich denke da etwa auf der Vertriebsseite an das Abwickeln von Bankgeschäften via Natel oder Internet oder auf der Produkteseite an das rechtzeitige Bereitstellen neuer Angebote wie Eurokonti oder Kreditkarten. Wir sorgen dafür, dass unser Angebot auf dem neuesten Stand bleibt. Kunden erwarten, dass wir nicht nur mithalten, sondern auch einen Schritt vorausgehen.



«WER IN UNSEREM GESCHÄFT ERFOLG HABEN WILL, DER MUSS WELTKLASSE SEIN.»

WENN INNOVATIVE KÖPFE DURCHSTARTEN



VON PASQUALE FERRARA

DIE JUNGUNTERNEHMER VON HEUTE SIND VIELLEICHT DIE WIRTSCHAFTSGRÖSSEN VON MORGEN. DIE CREDIT SUISSE BIETET STARTHILFE.

«Das sind die Datenträger der Zukunft.» Andreas Kühne zeigt auf die handgrossen Scheiben hinter dem Glas: bespielbare Compact Discs. Roboterarme reichen sie im Sekundentakt weiter. Film, Musik, Text und Computerdaten werden schon bald nur noch auf solchen CDs gespeichert. Ein Milliardengeschäft. Kühne hat wie alle Mitarbeiter einen blauen Overall übergezogen und schiebt sich jetzt zwischen die durchsichtigen Plastikvorhänge. Jedes Staubkorn ist eines zuviel bei dieser Präzisionsarbeit. Die Maschinen sind 24

Stunden in Betrieb. 17 000 Scheiben der Eigenmarke Vivastar stapeln sich jeden Tag zum Versand in diesem unauffälligen Industriegebäude in Cham bei Zug. Die Zukunft hat hier bereits begonnen.

CDs «made in Switzerland»

Noch vor zwei Jahren gab es nicht mehr als eine Idee – und drei Unternehmer, die fest an sie glaubten. Atanas Zafirov, Andreas Kühne und Beat Güttinger hatten den zukunftssträchtigen Markt für optische Speichermedien erkannt. Was Asiaten

und Amerikaner können, das können auch wir hier in der Schweiz, so ihre Devise. «Wir haben alles vor der Haustüre, was es braucht», sagt Andreas Kühne, «qualifizierte Arbeiter, Forschungsinstitute, führende Maschinenhersteller und eine Tradition für Präzisionsarbeit.» 50 Prozent aller bespielbaren CDs werden mit Schweizer Maschinen irgendwo auf der Welt hergestellt. Seit letztem Sommer produziert nun die Firma Axintermedia in Cham die ersten bespielbaren CDs «made in Switzerland».



FABRIZIEREN COMPACT DISCS: BEAT GÜTTINGER, ATANAS ZAFIROV UND ANDREAS KÜHNE (VON LINKS), GRÜNDER DER FIRMA AXINTERMEDIA IN CHAM, ZUG.



Bis es soweit war, hatten die drei Unternehmer einige Hindernisse zu überwinden. Personal und Lieferanten mussten gesucht, Standorte evaluiert und Geldgeber überzeugt werden. «Wir wurden von vielen belächelt», erzählt der aus Bulgarien stammende Atanas Zafirov. Manch einer dachte sich, warum sollten diese drei Nobodys gegen Giganten wie Kodak, Philips oder Sony bestehen können? Andere verstanden schlichtweg nicht, worum es ging. «Vielen Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft ist noch nicht bewusst, dass wir an der Schwelle zu einem neuen, digitalen Zeitalter stehen», sagt Andreas Kühne. Sie liessen sich nicht abschrecken – und schritten voran. «Banker dürfen nicht nur ihre Kennzahlen im Kopf haben, sondern auch das Potential einer Idee», fordert der Unternehmer. Es gehe schliesslich darum, die Arbeitsplätze für die Generation von

START-UP: EINE BANK LEISTET GEBURTSHILFE

Im Herbst 1997 lancierte die CREDIT SUISSE das Programm Start-up. Es richtet sich an alle, die ein Unternehmen gründen oder übernehmen wollen. Über fehlende Arbeit kann das Team nicht klagen. Ein paar hundert Projekte werden jährlich zur Prüfung eingereicht. «Wir vergeben Kredite mit erhöhtem Risiko», sagt Start-up-Leiter Heinz Hohl. Hingegen wird kein sogenanntes Risikokapital bereitgestellt, Start-up beteiligt sich also nicht mit Eigenkapital an den Neugründungen. Diese Aufgabe übernimmt allenfalls die spezialisierte CREDIT SUISSE-Tochter Innoventure.

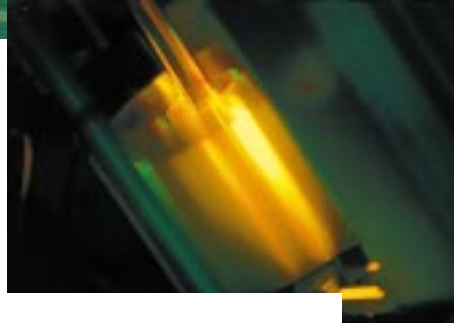
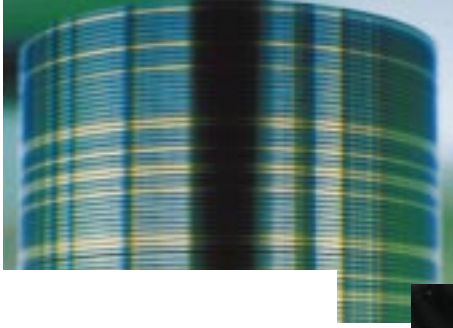
Von den eingereichten Projekten kann das Start-up-Programm nur einen relativ geringen Anteil berücksichtigen. Dies hat seine Gründe: Eine Vielzahl an Kreditgesuchen werden wieder zurückgezogen. Sei es, weil das Projekt aus anderen Gründen nicht zustande kommt, oder weil eine andere Finanzierung gefunden wurde. Bei denen, die schliesslich noch im Rennen bleiben, gibt es vor allem zwei Ablehnungsgründe: «Es fehlt am Eigenkapital, oder die Annahmen über die Marktchancen sind unrealistisch», erklärt Heinz Hohl.

Doch dem Start-up-Leiter liegt eine Bemerkung am Herzen: «Wir verstehen uns als Berater.» Im persönlichen Gespräch lerne man die Unternehmerinnen und Unternehmer kennen. «Wir informieren dabei offen und ehrlich, teilen unsere Bedenken mit», sagt Heinz Hohl. Das werde geschätzt und bringe die Jungunternehmer oft weiter. So sitzt der eine oder andere nach einigen Monaten erneut am Besprechungstisch – mit einem ausgereifteren Projekt.

Informationen zu Start-up erhalten Sie über die Hotline 01 333 33 30.

Oder Sie setzen sich direkt mit dem Start-up-Team in Verbindung (Telefon und E-mail):

- Heinz Hohl, 01 333 60 51; heinz.hohl@credit-suisse.ch
 - Sandra Frauchiger, 01 334 32 36; sandra.frauchiger@credit-suisse.ch
 - Jörg Sachers, 01 333 32 62; joerg.sachers@credit-suisse.ch
 - Christian Pingoud, 021 340 30 46; christian.pingoud@credit-suisse.ch
- Infos zu Innoventure: Telefon 01 211 41 71; E-mail: info@innoventure.ch



morgen zu schaffen. Die CD-Hersteller stiessen zwar auf Skepsis, aber auch auf Interesse. «Der Berater der CREDIT SUISSE war damals einer der wenigen, der uns ernst nahm», erinnert sich Atanas Zafirov.

Oft fehlt das Management-Know-how

Um den Jungunternehmen stärker unter die Arme zu greifen, schuf die CREDIT SUISSE im Herbst 1997 das Start-up-Programm (vergleiche Kasten «Start-up»). «Unser Anliegen ist es, die Ideen von Jungunternehmern seriös zu prüfen», sagt Heinz Hohl, Leiter des Bereichs Start-up. Oft seien nämlich gerade Kreditbegehren für Neugründungen äusserst schwierig zu beurteilen. Jungunternehmer, die nicht über das ordentliche Kreditgeschäft betreut werden können, werden darum von den Start-up-Spezialisten in Zürich beraten. «Die Erfahrungen der letzten anderthalb Jahre haben gezeigt, dass manche gute Idee am fehlenden Management-Know-how scheitert», sagt Hohl. Solche Mängel und Lücken zeigt das Start-up-Team im Gespräch mit den künftigen Unternehmern auf und erarbeitet gemeinsame Lösungen.

MACHEN SIE SICH STARTKLAR!

Für die Start-up-Experten der CREDIT SUISSE ist klar: «Ein umfassender und vollständiger Business-Plan ist die Grundlage für ein erstes fundiertes Gespräch mit dem Kunden.» Der Business-Plan antwortet auf die Fragen: Was will ich erreichen? Mit welchen Mitteln? Mit wem? Bis wann? Und sind meine Annahmen realistisch?

Gerade Jungunternehmern fehlt oft die Managementenerfahrung. Darum vermittelt Start-up neben Vorsorge- und Versicherungsleistungen der Winterthur bei Bedarf auch Kontakte zu Beratern und Coaches. Daneben bietet die CREDIT SUISSE auch diverse Hilfsmittel an, die den Jungunternehmern den Schritt in die Selbständigkeit etwas leichter machen:

- Handbuch «Ich mache mich selbständig»
- CD-ROM «So gründe ich meine Firma»
- Wegleitung «Der Business-Plan»

Die Publikationen können mit dem beiliegenden Talon (auf der letzten Seite des Bulletin) bestellt werden oder via www.credit-suisse.ch/bulletin.

Eine Fundgrube an nützlichen Tips und Adressen für Jungunternehmer ist auch die Homepage der spezialisierten Firma «Innonet»: www.innonet.ch

Denn allenthalben ist man sich einig: Neue Unternehmer braucht das Land. «Zukunftsträchtige Arbeitsplätze werden heute vor allem von kleineren Betrieben geschaffen, und zwar oft durch Neugründungen», sagt Ulrich König, Generalsekretär der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes. Die KTI versucht seit zwei Jahren, Investoren und Projekte zusammenzubringen, und betreut Neugründungen in der Anfangsphase. Denn König weiss: Nicht so sehr das Geld ist das Problem, sondern meistens hapert es bei der Umsetzung einer Geschäftsidee. «So verschwindet manche Superidee

in der Schublade.» Andere Ideen würden gar nie geboren, denn in der Schweiz mangle es immer noch an der Bereitschaft zum Risiko. «Wir müssen die Jugend wieder zu unternehmerischem Denken erziehen», fordert König. Junge Leute träumten heute von der sicheren Berufskarriere, nicht von der eigenen Firma. Etwas selber zu erschaffen müsse wieder ein erstrebenswertes Ziel werden. «Nur so können wir künftig in der sich rasch wandelnden Welt bestehen», ist König überzeugt.

Genau das ist die tiefere Motivation für Jungunternehmer wie den CD-Hersteller Beat Güttinger. «Es geht um die Verwirk-



lichung einer Idee», sagt Güttinger. Und Erfolg habe man nur, wenn alle Beteiligten an diese Idee glaubten. «Die Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war darum für uns zentral.»

In der Tat: Die beste Idee ist verloren, wenn die Menschen, die sie anpacken, nicht die richtigen Voraussetzungen mitbringen. Das betonen Managementberater immer wieder. «Das Projekt und der Business-Plan sind das eine», sagt Heinz Hohl von der CREDIT SUISSE, «aber letztlich muss mich die Person dahinter überzeugen.» Keine Anfrage wird darum beim Start-up-Team vom Schreibtisch aus behandelt. Hat diese Frau eine klare Sicht ihrer Geschäftsidee? Hat dieser Mann den Willen und die Hartnäckigkeit, das Projekt durchzuziehen? Solche Eigenschaften entdecken Heinz Hohl und sein Team nur im persönlichen Gespräch. Wer diese Grundvoraussetzungen hingegen mitbringt, dem bieten sich in jeder Bran-

che Chancen. Das zeigt auch die Breite, in der die Start-up-Firmen der CREDIT SUISSE tätig sind. Das Spektrum reicht vom Reisebüro über das Kleidergeschäft bis zur Biotechnologie.

Pizza Connection stürmt den Markt

Das Projekt von Pino Gaudio beispielsweise hat das Start-up-Team überzeugt, obwohl sein Produkt keine Neuigkeit ist. «Wir verkaufen die besten Pizzas der Schweiz für die Kunden von morgen», sagt Gaudio. Eine weitere Pizzeria? Gaudio schüttelt den Kopf. Eine neue, einzigartige Pizza-Kette ist sein Ziel. Ihr Name: «Pizza Connection». Der Jungunternehmer sitzt an der Bar der «Pizza Connection» in Volketswil ZH und erklärt sein Gastronomie-Konzept: Die Zentrale in Wetzikon dient als Werkstatt und als administrative Zentrale. Von dort aus werden Pizza-Connection-Restaurants betreut und mit den einheitlichen Zutaten beliefert. Gaudio plant ein sogenanntes Franchising System, das heisst, jedes neue Geschäft hat einen eigenen Inhaber. Dieser muss sich jedoch streng an das Firmenkonzept halten. Die Farben Gelb und Schwarz prägen bei-

spielsweise jedes der Lokale, ausserdem findet sich überall eine Pizza-Bar für den raschen Imbiss, und natürlich gibt's in jedem Restaurant der Kette «die beste Pizza der Schweiz». Das erste Lokal in Wetzikon baute Gaudio zunächst ohne fremde Hilfe auf; für die Realisierung seines speziellen Konzepts brauchte er aber einen Kreditgeber. Ein Fall für das Start-up der CREDIT SUISSE, wo er mehr erhielt als nur einen Kredit. «Ich habe von den Beratern nützliche Ratschläge bekommen», sagt Pino Gaudio. Pizza Connection 1 und Pizza Connection 2 laufen bereits auf Hochtouren. Dieses Jahr sollen die Lokale 3 und 4 folgen.

Ob Pizza oder High-Tech, die Eigenschaften der Unternehmer dahinter gleichen sich: Sie haben den Mut zum Risiko und den Willen zum Erfolg. Die Gründer von Axintermedia etwa haben gutbezahlte Stellen aufgegeben und viel Eigenkapital investiert. «Ans Schiefgehen dürfen wir nicht denken», sagt Andreas Kühne. Der erfolgreiche Start ist darum nur der erste Schritt. «Wir wollen die Nummer 1 in Europa werden», so lautet das Ziel. Das verlangt, ständig besser zu sein als die Konkurrenz. So begnügte sich die High-Tech-Firma in Cham nicht mit den Maschinen, die auf dem Markt sind, sondern entwickelte eine modernere und schnellere. Doch dieser Wettbewerbsvorteil ist bald schon dahin. Nun kündigen sie eine CD mit neuen Materialien an. «Wir revolutionieren die Branche», sagt Atanas Zafirov. Wen wundert's, auch daran glaubte zu Beginn fast niemand. Doch das kümmert ihn schon lange nicht mehr. Im Gegenteil. Zafirov hat sich seine eigene Strategie zu-rechtgelegt. «Wir müssen genau das tun, was andere für unmöglich halten», sagt er lächelnd.

VIER TIPS FÜR JUNGUNTERNEHMER

Sie haben bereits ein Unternehmen gegründet? Herzlichen Glückwunsch. «Doch die Stunde der Wahrheit kommt erst jetzt», sagt Ernst Wüthrich. Er leitet die Unternehmerschule Schweiz an der Hochschule für Wirtschaft Olten und im Technopark Zürich. Seine Ratschläge für die Phase nach dem Start:

- 1. Gewinnen Sie Kunden: Mit dem Erstauftrag ist es nicht getan. Arbeiten sie ständig an der Gewinnung neuer Kunden. Erst diese Vorarbeit bringt den späteren Umsatz. Nicht vergessen: Erst durch wiederholte gute Leistungen wird ein Kunde zum Stammkunden.**
- 2. Misstrauen Sie kurzfristigem Erfolg: Ein gutes Betriebsergebnis ist nur die momentane Frucht der früheren Marktbearbeitung – aber kein Garant für den künftigen Erfolg.**
- 3. Denken Sie voraus: Wie ein guter Landwirt müssen Sie den Acker (Markt) pflügen, beizeiten säen (Impulse setzen), die Pflänzchen (Kunden, Interessenten) pflegen und einen Teil der Ernte für die nächste Saison zurückbehalten.**
- 4. Halten Sie ihre Liquidität im Griff: Das rentabelste Geschäft geht Konkurs, wenn Sie nicht liquid, das heisst zahlungsfähig, bleiben. Haben Sie darum ein waches Auge auf ihre Kosten und Finanzen.**



Florence Heiniger: Kulturfrau und Medienturbo der Romandie. Neben vielen anderen Projekten moderiert sie jede Woche die Kultursendung «Faxculture» der Télévision Suisse Romande.

Rodrigo Soares: Jungdesigner brasilianischer Provenienz. Das 26jährige Nachwuchstalente arbeitet zurzeit in Genf an seiner Kollektion und zeigt an der CREDIT SUISSE PLATeFORM seine futuristischen Entwürfe einem breiten Publikum.

Annie-Michèle Brunner: Ex-Model und Insider der Modewelt Romandie. Die Fachfrau hat heute ihre eigene Modelagentur, «Seven Model Agency», in Genf und stellt für den Mode-Event im Juni die Models.

EIN TRIO EXQUISITER SZENENKENNER SINNIERT ÜBER DEN MODESCHAUPLATZ ROMANDIE

MODE, MODELS UND MONETEN

AUFGEZEICHNET VON
BETTINA JUNKER,
REDAKTION BULLETIN

FLORENCE HEINIGER Mailand hat eine, Paris sowieso: Gibt es auch in der Romandie eine handfeste Modeszene?

ANNIE-MICHÈLE BRUNNER Ja, die gibt's. Aber sie ist stark von Frankreich beeinflusst, das ja gleich um die Ecke liegt, und auch von Italien. Eine Mode mit typisch weltschem Charakter aber nehme ich nicht wahr, obwohl wir hier eine ganze Reihe von Talenten haben, die Mode machen.

F.H. Können Sie diese Mode dennoch beschreiben?

A.-M.B. Die Mode ist immer durch die Mentalität eines Landes geprägt. Was ich hier sehe, ist weniger exzentrisch als beispielsweise in Brasilien. In der Schweiz gibt man sich halt gerne reserviert.

RODRIGO SOARES Ich sehe meine Aufgabe gerade darin, die konventionelle Mode zu verändern, einen neuen Stil zu etablieren. Ich will eine zweite Mode schaffen, jenseits von dem, was en gros gekauft wird. Ich arbeite beispielsweise gerne mit Latex und transparentem Plastik.

F.H. Die Romandie gilt nicht gerade als Nähstube der Schweiz. Gibt es einen Austausch zwischen den Modemachern der Romandie und ihren Deutschschweizer Kollegen, die auf eine grössere Tradition zurückblicken?

A.-M.B. Leider nicht. Die Designer hier in der Romandie kennen ihre Deutschschweizer Mitstreiter nicht mal. Es herrscht keine Verbindung,

kein Kontakt. In dieser Branche scheint der Röstigraben unüberwunden.

R.S. Aber in dieser Branche kennt man sich nicht mal innerhalb der Romandie! Ich selber habe nur mit zwei oder drei anderen Designern Kontakt. Ich glaube, wir Modemacher sind einfach Individualisten.

A.-M.B. In Paris klappt die Zusammenarbeit besser. Man kennt sich, organisiert sogar gemeinsame Modeschauen. Das ist halt auch eine Frage der Mentalität. Hier in der Schweiz macht jeder ein bisschen was für sich.

R.S. Dabei wäre gerade der Ideenaustausch wichtig. Und wie überall gilt auch hier: Gemeinsam ist man stärker.

F.H. Halten Sie es trotz dieser Schwächen für möglich, dass sich die Schweizer Mode eines Tages auf internationalem Niveau behaupten kann? Belgien – ein zumindest von der Grösse her vergleichbares Land – hat's auch ganz nach oben geschafft.

A.-M.B. Ja, die belgische Mode mit ihrer Nüchternheit und Strenge erlebt zurzeit einen veritablen Boom. Im Gegensatz zur Schweiz herrscht aber in Belgien ein reger Austausch zwischen den unterschiedlichen Kulturgemeinschaften. Offenheit für das andere ist eben die Grundlage für den kreativen Schaffensprozess.

F.H. Der Verband der belgischen Bekleidungsindustrie und der Staat haben natürlich

den Modemachern finanziell gehörig unter die Arme gegriffen und sie so auf ein internationales Podest gehievt. Was ist in der Schweiz an Unterstützung zu erwarten?

R.S. Hoffen kann man ja immer, erwarten würde ich nichts. Aber das Problem liegt auch woanders. Wir Designer machen Modeschauen, an denen wir Trends zeigen wollen, wir präsentieren zukunftsweisende Entwürfe und bieten eine Art Vorschau auf das, was kommen wird. Die grossen Warenhäuser der Schweiz wollen aber tragbare Mode von heute und führen deshalb die kleinen avantgardistischen Labels nicht. Ich finde, die Grosseinkäufer sollten vermehrt Mut zum Neuen haben. Ich glaube nämlich nicht, dass die Kundschaft Modelle will, die man alle schon mal irgendwo gesehen hat.

F.H. Welche Bedeutung hat denn eine Veranstaltung wie die CREDIT SUISSE PLATEFORM für die Modeszene der Romandie?

A.-M.B. Die Westschweiz fühlte sich bis anhin sicher stiefmütterlich behandelt; alle wichtigen Fashion Events gingen in der Deutschschweiz über die Bühne. An dieser neuen Veranstaltung haben endlich all jene Romands eine Chance, die nicht die eigenen Mittel haben, ihr Schaffen einem Publikum vorzustellen. Es ist eine Plattform für Jungtalente, auf der sie endlich zeigen können, was sie drauf haben.

R.S. Aber die Designer wollen sorgfältig ausgewählt sein, das scheint mir wichtig. Die Modewelt Romandie möchte sich keine Blösse geben, schliesslich werden die Fachpresse sowie Radio und Fernsehen ein strenges Auge auf uns werfen.

F.H. Haben Sie Angst, dass die Romandie nicht genügend überzeugende Modeschöpfer für einen solchen Anlass anbieten kann?

R.S. Nein. Es gibt in der Romandie genügend talentierte Designer. Aber es gibt weit

weniger solche, die auch das Zeug für eine Präsentation haben. Sehen Sie, eine Modeschau kostet den Designer eine Stange Geld. Und wenn er 10 000 Franken für eine Show hinblättert, muss er meistens an seiner Kollektion Abstriche machen. Konkret heisst das: Die Qualität der Fertigung sinkt. Die meisten Designer, die keinen Sponsor im Rücken haben, müssen sich entscheiden: Entweder eine qualitativ hochstehende Kollektion, aber keine Modeschau, oder eine mangelhafte Kollektion, die dann dafür präsentiert wird.

F.H. Wo haben denn die welschen Modedesigner früher ihre Kollektionen gezeigt?

A.-M.B. In Diskotheken oder Nachtclubs; Hotels waren zu teuer. Aber das war immerhin besser als gar nichts.

R.S. Dieses Umfeld hat mich immer gestört. Es zeigt eben auch die mangelnde Wertschätzung, die man dem Modedesign entgegenbringt. Nehmen wir mal Brasilien als

Vergleich: Da steht kaum Geld zur Verfügung – schon gar nicht für Mode, das weiss jeder. Und trotzdem hat sich eine Modeszene entwickelt. São Paulo ist heute neben Paris und Mailand eine weltbekannte Modemetropole. Und das ging nur, weil die Textil- und Bekleidungsindustrie sowie die Stadt ein Interesse an der Sache gezeigt und eng zusammengearbeitet haben.

F.H. Warum sind Sie dann hier in Genf?

R.S. Ich bin auf meinen Wanderjahren. Seit drei Jahren bin ich jetzt in der Schweiz, um Erfahrungen zu sammeln und zu lernen. Jetzt bin ich bald soweit, dass ich in meine Heimat zurückkehren kann.

F.H. Und was haben Sie in der Schweiz gelernt?

R.S. Eine exakte Schaffensweise, Qualitätsarbeit.

A.-M.B. Es ist in der Tat so: Der Name Schweiz steht für Genauigkeit, Verlässlichkeit und Qualität – auch in der



DIE DREI CRACKS IM GESPRÄCH: «DIE MODEWELT ROMANDIE MÖCHTE SICH KEINE BLÖSSE GEBEN.»



Mode. Wenn ein afrikanischer Designer seine Kollektion in Genf zeigen kann, verleiht ihm das zu Hause enormes Ansehen. Eigentlich ist das selten, denn die Schweiz hat sich ja in Sachen Mode nie gross einen Namen gemacht.

F.H. Welche Qualitäten muss man mitbringen, wenn man sich im Modebusiness etablieren will?

R.S. Kreativität und das Einmaleins der Nähkunst sind nur die Basis. Damit hat man noch nicht eine Idee auf Papier in ein fertiges Stück umgesetzt – und schon gar keine ganze Kollektion auf die Beine gestellt. Dieses Metier bedeutet harte Arbeit, man braucht Mut und Durchhaltewillen.

A.-M.B. Genauso wichtig ist, dass man mit Geld umgehen kann, oder besser gesagt, dass man die hohe Kunst

beherrscht, aus wenig viel zu machen. Es erfordert eine geschickte Balance zwischen Investitionen in die Kollektion und in deren Vermarktung. Da sind natürlich auch Kontakte mit den richtigen Leuten wichtig.

F.H. In der Romandie stehen nur wenig Mittel zur Verfügung, es gibt kaum Sponsoren und schon gar kein organisiertes Modegewerbe. Ist es aber nicht trotzdem einfacher, in der Schweiz den Durchbruch als Designer zu schaffen, wo doch hier kaum Konkurrenz vorhanden ist?

A.-M.B. Wenn ein Designer etwas werden will, muss er nach Paris – trotz des mörderischen Konkurrenzkampfes. Dort gelangt er schneller zu internationalem Ruf, weil dort einfach die grossen Modehäuser und -salons angesiedelt sind. In Paris tummeln sich all jene, die in der Szene Rang und Namen haben.

R.S. Ein weiteres Problem in der Schweiz ist, dass die Warenhäuser die kleinen Boutiquen ersticken, in denen wir Designer unsere Mode verkaufen. In Paris oder anderen Modestädten ist das anders.

F.H. Können Sie denn von ihrer Arbeit im Modebusiness überhaupt leben?

R.S. Ja, sogar recht angenehm. Aber ich habe in Brasilien eine kleine Nähfabrik mit acht Angestellten und meine eigene Boutique. Das hilft natürlich.

A.-M.B. Ich kenne kein einziges Fotomodell, das in der Schweiz seinen Lebensunterhalt nur mit modeln verdient.

Der Markt ist hier einfach zu klein. Wer als Model nicht von der Hand in den Mund leben will, muss woanders arbeiten gehen.

F.H. Viele Teenager träumen davon, Model zu werden. Welche Voraussetzungen sind nötig?

A.-M.B. Die Körpermasse müssen stimmen, das ist klar. 1 Meter 72 Körpergrösse reicht für die Schweiz. Das Mädchen sollte aber auch Klasse haben und gut Kleider präsentieren können. Heute wollen die Modedesigner auch wieder mehr Formen; denn ihre Kundschaft, die meist nicht mit Idealmassen ausgestattet ist, will sich mit dem Mannequin identifizieren.

R.S. Mit den Models steht oder fällt eine Show.

A.-M.B. Die Designer setzen grosses Vertrauen in die Models und haben häufig ein enges Verhältnis zu ihnen. Oft entwickeln sie eine Kreation am Körper des Models, lassen sich von ihm inspirieren.

Eigentlich könnte man sagen: Sie erzählen mit einem Kleid eine gemeinsame Geschichte.

F.H. Was sind die Trends für die Herbst/Winter-Kollektion?

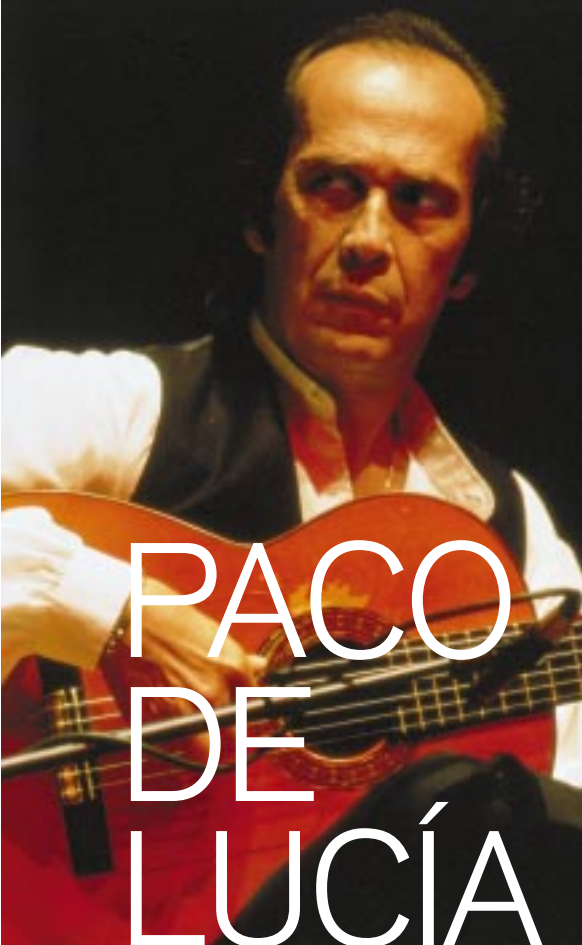
A.-M.B. Nüchterne und einfache Schnitte, edle Stoffe.

R.S. Alle Farben und Stoffe der Natur: Stein, Holz, Erde, Wolle. Daneben sieht man aber auch Metall, Plastik und Latex – alle futuristisch anmutenden Materialien.

WELSCHER MODEMACHER BLASEN ZUM ANGRIFF

Am 29. Juni 1999 zeigt die Crème de la Crème der Westschweizer Modewelt, was sie kann. Wer also fashionmässig etwas auf sich hält, pilgert in das alte Wasserkraftwerk «Forces Motrices» an die erste CREDIT SUISSE PLATEFORM der Geschichte. Die CREDIT SUISSE, die sich bereits mit dem Prix Bolero in Zürich und der GWAND in Luzern in Sachen Mode stark engagiert, schafft sich mit diesem Mode-Event ein drittes Standbein in der Romandie. Die CREDIT SUISSE PLATEFORM ist der erste Anlass dieser Art in der Westschweiz; es war höchste Zeit, auch den jungen welschen Modedesignern ein Sprungbrett in eine erfolgreiche Zukunft zu bieten. Insgesamt zeigen acht junge Modeschöpfer aus der Romandie ihre Kollektionen; eine professionelle Jury beurteilt die Entwürfe. Als besonderer Leckerbissen ist die Show eines internationalen Modeschöpfers zu bewundern. Durch den Abend führt die Fernsehmoderatorin Florence Heiniger.

Das bereits etablierte Deutschschweizer Pendant zur PLATEFORM ist der CREDIT SUISSE Prix Bolero im Zürcher Hauptbahnhof, der dieses Jahr am 1. Juni stattfindet. Darauf folgen am 2. und 3. Juni 1999 wie immer die CREDIT SUISSE Fashion Night und die Filmnächte.



AUS DEN TIEFEN DER SEELE

FLAMENCOFANS
KÖNNEN
AUFATMEN: DER
MAESTRO IST
WIEDER
AUF TOURNEE.

Seit Jahrzehnten ist er weltweit der bekannteste Botschafter des Flamencos. Sein Gitarrenspiel ist unerreicht. Und nun kommt er wieder in die Schweiz, der Mann, der als Francisco (Paco) Sánchez Gómez 1947 in Algeciras, im südlichsten Zipfel Spaniens, das Licht der Welt erblickte. Von seiner Mutter, Doña Lucía, hat er den Künstlernamen. Und sein Vater, Don Antonio, schenkte ihm die erste Gitarre – Paco war gerade mal fünf Jahre alt. Mit elf hatte Paquito schon seinen ersten öffentlichen Auftritt, und im folgenden Jahr räumte er im Festival von Jerez de la Frontera den Spezialpreis ab.

Von da an ging es nur noch aufwärts: mit fünfzehn die erste Auslandstournee, als Mitglied des Ensembles von José Greco; mit 17 die erste Schallplattenaufnahme, zu-

sammen mit Ricardo Modrego; und mit 20 die erste Soloscheibe. In dieser Zeit begegnet er dem legendären Flamencosänger Camarón de la Isla; eine jahrelange Zusammenarbeit beginnt, aus der mehr als zehn in Vinyl gepresste Leckerbissen resultieren.

Die Puristen sind irritiert

1973 dann, im Alter von 26 Jahren, schafft Paco de Lucía den internationalen Durchbruch, mit der LP «Fuente y Caudal» und dem Hit «Entre dos Aguas». Die Welt lernt ein Supertalent kennen, aber auch einen Suchenden, einen Künstler, der bald einmal die Grenzen des traditionellen Flamencos sprengt und damit die Puristen vor den Kopf stösst.

Seine Entdeckungsreise dringt in neue Dimensionen vor, als er 1977 mit den Jazzgitaristen Al Di Meola und

John McLaughlin auf Tournee geht. Noch heute schwärmen Liebhaber von der legendären Live-Aufnahme «Friday Night in San Francisco» (1981) des Schnellfingertrios.

Allen Kontakten mit fremden Stilrichtungen zum Trotz ist Paco de Lucía seinen Wurzeln treu geblieben. «Ich habe nicht die Stile vermischt, sondern einfach mit Musikern anderer Sparten zusammengespielt», sagte er einmal in einem Interview. Seine aktuelle Europatournee bestreitet der

Maestro mit einem reinen Flamenco-Ensemble. Mit von der Partie sind einige der Gründungsmitglieder des bekannten Sextetts, das 1981 zum ersten Mal auf einer Bühne stand, darunter sein Bruder, der Gitarrist Ramón de Algeciras. Neu dazugestossen sind Duquende, der als bester Sänger der jungen Flamenco-Generation gilt, und der Tänzer und Perkussionist Joaquín Grilo.

ANDREAS THOMANN



DIE KONZERTDATEN:

- 30.4. Lugano Palazzo dei Congressi, 20 Uhr
- 3.5. Zürich Kongresshaus, 20 Uhr
- 4.5. Lausanne Théâtre de Beaulieu, 20 Uhr

Preise: CHF 68.–/58.–/48.–/38.–
(nummerierte Plätze)

Bestellungen über Fastbox Ticketservice,
Tel. 0848 800 800

AGENDA

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

AUSTRALIEN

2. 5. Triathlon: ITU World Cup, Sydney

BELLINZONA

26. 4. Cyrus Chestnut Trio
feat. Stanley Turrentine,
Teatro Sociale

MELIDE

13. 6. Triathlon del Ceresio,
CREDIT SUISSE Circuit

CHUR

8. 5.–11. 7. Angelika Kauffmann –
eine Retrospektive,
Bündner Kunstmuseum

DEUTSCHLAND

13./14. 6. Golf:
German Open, Berlin

ENGLAND

31. 5./1. 6. Golf: Volvo PGA
Championship, Surrey

KANADA

13. 5. Triathlon: ITU World Cup,
Mont Tremblant

LAUSANNE

9. 6. Fussball: Schweiz – Italien,
Pontaise

RIAZ

13. 6. Orientierungslauf: Staffel-
OL-Schweizermeisterschaften

SCHWARZSEE

26. 6. Schwarzsee Triathlon

ZÜRICH

März–Sept. Ausstellung Produkt-
Plakate, Galerie LE POINT
12./13. 5. Fussball:
Blue Stars/FIFA YOUTH CUP



ALL THAT JAZZ

Gleich drei Highlights kann die CREDIT SUISSE diesen Jazz-Frühling präsentieren:

Den Auftakt macht das dreitägige Festival JazzFire 99 in Luzern. Das musikalische Feuerwerk steigt bereits am ersten Tag, wenn der «Kronprinz des Zydeco»,

C.J. Chenier, und seine Red Hot Louisiana Band einen Hauch von New Orleans an den Vierwaldstättersee bringen. Raketen fliegen auch am folgenden Tag gen Himmel, die erste beim Auftritt der Jazzpianistin Lynne Arriale und ihrem Trio, die zweite mit der Hommage des Drummers Thelonius Sphere Monk an seinen Vater, Thelonius Monk. Das Schlussbouquet bestreiten begnadete Jazz-Vokalistinnen, zuerst die New York Voices, das aufregendste Gesangsquartett der Gegenwart, anschliessend die einzigartige Dee Dee Bridgewater.

Gewissermassen «en famille» bleibt die hiesige Szene am Jazzfestival von Schaffhausen, einem Anlass mit reiner Schweizer Beteiligung. Für das 10-Jahr-Jubiläum konnten die Organisatoren als musikalischen Leckerbissen das experimentelle European Chamber Ensemble von Pierre Favre verpflichten (Bild).

Nahtlos schliessen sich die Jazz Recitals an, die nun schon in die dritte Saison gehen. In der jüngsten Ausgabe kommt es zum Zusammentreffen zweier Schwergewichte des Jazz, des südafrikanischen Pianisten Abdullah Ibrahim und der Schlagzeuglegende Max Roach.

DIE KONZERTDATEN:

6./7./9. 5. JazzFire 99, Luzern, Casino und Kultur- und Kongresszentrum

26.–29. 5. Jazzfestival Schaffhausen, Kirche St. Johann und Kammgarn

31. 5. Jazz Recitals, Abdullah Ibrahim & Max Roach Duo, Zürich, Tonhalle

2. 6. Jazz Classics, Abdullah Ibrahim & Max Roach Duo, Genf, Victoria Hall

– Vorverkauf:

Fastbox Ticketservice,
Telefon 0848 800 800

– Weitere Informationen: www.credit-suisse.ch/sponsoring/spo_kagenda.html
oder Telefon 01 333 46 82

TIP FÜR KUNSTFREAKS



Amedeo Modigliani, das ist bekannt, zählt zu den aussagekräftigsten Künstlern des 20. Jahrhunderts. Und jetzt sind in einer grossangelegten Ausstellung im Tessin 60 Gemälde, 20 Zeichnungen und einige besonders sorgfältig ausgewählte plastische Arbeiten aus den Jahren 1906 bis 1917 zu bewundern. Das Museo d'Arte Moderna in Lugano, unterstützt von CREDIT SUISSE PRIVATE BANKING, zeigt eine Zusammenstellung quer durch alle Abschnitte der künstlerischen Entwicklung Modiglianis, von den Anfängen in Livorno bis hin zur Pariser Zeit.

Museo d'Arte Moderna,
Lugano 28. 3. bis 27. 6. 99

DAS SPIEL IST AUS



Wenn der liebe Gott die Welt heute erfände – er müsste seine Aufgabe als Software-Entwickler angehen. Unsere Wirklichkeit ist zunehmend digital vermittelt. Immer mehr Menschen haben nur noch mit Daten statt Dingen zu tun, interaktive Software erobert den Alltag, und die Bank der

Zukunft wird (fast) nur noch im Netz existieren. Computer-games lassen ahnen, welche digitalen Funktionalitäten unser Leben schon bald prägen werden. Deshalb unterstützt CREDIT SUISSE das Projekt «GAME_OVER». Das klassische Computerspiel ist heute «over». Das grosse Spiel der virtuellen Realitäten aber steht erst am Anfang. Ihm gehört die Zukunft.

GAME_OVER
im Museum für Gestaltung Zürich,
14.4.–4.7.1999.

– Infos unter www.gameover.org

SEINE WELT SIND DIE BERGE

Das trifft sich gut: Die bauliche Sanierung des Segantini-Museums in St. Moritz ist abgeschlossen – rechtzeitig zum 100. Todestag von Giovanni Segantini. Zu diesem besonderen Anlass werden Werke des



grossen Malers der Schweizer Bergwelt von der Otto Fischbacher Giovanni Segantini Stiftung präsentiert. Ausserdem kehrt Segantinis Alpentriptychon «La vita – La natura – La morte» nach Ausstellungen in Zürich und St. Gallen wieder an seinen angestammten Platz, den Kuppelsaal des Segantini-Museums, zurück.

12.6. bis 21.10.99:

«Giovanni Segantini – Werden, Sein, Vergehen».
Segantini-Museum, St. Moritz

WO DIE STÄRKSTEN SICH MESSEN

10 000 Zuschauer, 800 Sportlerinnen und Sportler und über 150 Medienschaaffende werden erwartet, wenn am 6. Juni 1999 in Zofingen eines der grössten Sportereignisse der Schweiz über die Bühne geht: der CREDIT SUISSE POWERMAN. Achteinhalb Kilometer rennen, 150 Kilometer radeln, dann nochmals 30 Kilometer rennen. Wer die Duathlon-Weltmeisterschaft über die Langdistanz für sich entscheidet, hat das Prädikat «Powerman» oder «Powerwoman» effektiv verdient.

– Weitere Informationen: www.powerman.ch

ROS(S)IGE AUSSICHTEN

Ein Muss für Pferdefreaks ist der CSIO/CAI in St. Gallen. Vom 27. bis 30. Mai 1999 treten die besten Springreiter der Welt gegeneinander an. Beim Kampf um den



120 000-Franken-Preis ist selbstverständlich auch der Schweizer WM-Finalist Willi Melliger mit seinem Calvaro dabei. Das ganze Sportprogramm, das die CREDIT SUISSE unterstützt, wird durch einen Wiener Abend bereichert, an dem das Stadttheater St. Gallen mit Johann-Strauss-Melodien aufwartet.

IMPRESSUM

Herausgeber

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

Redaktion

Christian Pfister (Leitung), Andreas Thomann, Bettina Junker;
Bulletin-online: Lukas Egli, Thomas Hauser, Thomas Ströhla
Redaktionssekretariat: Rosmarie Schultheiss, Telefon 01 333 73 94,
Fax 01 333 64 04, 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, Sonja Greb, Bea Neresheimer (Assistenz)

Fotos

Pia Zanetti (S. 4–17, 21, 28–33, 36–44, 52–60, 66),
Thomas Schuppisser (S. 23–26), Esther Rieser (S. 2, 67),
ICRC Photo Library (S. 20, 22), Ringier AG (S. 19, 48),
Keystone Press AG (S. 61)

Litho/Druck

NZZ Fretz AG / Zollikofer AG

Redaktionskommission

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

Erscheint im 105. 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

DIE ZEHN FACETTEN DER RADSE



DER FRÜHLING MOTIVIERT: BALD TRITT WIEDER JUNG UND ALT IN DIE PEDALEN. HIER DIE ZEHN GEBOTE IN SACHEN VELOGLÜCK.

VON DRES BALMER

1. Das gute Velo

Die Leute in diesem Land kaufen sehr schöne Velos, die vom Renner über das Stadtvelo bis zum Mountainbike den verschiedensten Kategorien angehören. «Ein gutes Velo» ist ein weiter Begriff, jeder Mensch wird auf seine Façon radselig. Für alle gilt: Frauenvelos sind im Fahrverhalten weniger stabil. Kein Wunder, ist die Velo-Damenquote so tief. Je leichter das Velo ist, desto mehr Radel-spass verschafft es. Dasselbe gilt für das Gewicht des Fahrers, der Fahrerin.

2. All das Zubehör

Der Fachhandel bietet eine Unmenge Zubehör an, und für den Novizen ist es schwierig, das Überflüssige vom Wesentlichen zu unterscheiden. Das Wesentliche? Geübte

Fahrer durchqueren auf einem nackten Rennrad mit einer kleinen Lenkertasche ganze Länder, ja Kontinente. Sie werden wissen, warum sie das so machen.

3. Das Velo brauchen

Der vielzitierte Veloboom ist ein Verkaufsboom. Von einem Gebrauchsboom sind wir weit entfernt. Das Velo brauchen kann man rund ums Jahr, und anfängliche Zimperlichkeiten wegen des Wetters bauen sich rasch ab. Der Beweis ist längst erbracht: Für Besuche und Besorgungen in Agglomerationen ist das Velo eindeutig das effizienteste und lustigste Fortbewegungsmittel.

4. Kleider machen Leute

Im Alltag kann man in normalen Kleidern Velo fahren. Für Frauen mit Röcken ist die

Ideallösung noch nicht gefunden. Bei längeren Ausfahrten gibt es nur eins: Velorennfahrerkleidung – auch wenn man findet, man sehe darin unmöglich aus. Frauen sind auch hier benachteiligt, doch es wird langsam besser.

5. Die Pflege

Es macht Spass, auf ein Velo zu steigen, das einigermaßen im Schuss ist, das man gerne anschaut. Dazu gehört etwa, dass wir es nicht tagelang draussen in Regen und Schnee stehen lassen. Veloputzen ist eine meditative Tätigkeit. Man kann dazu am Transistorradio eine Fussballreportage hören und/oder eine Havanna rauchen.

6. Das Selbstvertrauen

Selbstvertrauen erlangt man durch Routine, und Routine

durch tägliches Tun. Viele potenzielle Velofahrerinnen und -fahrer fürchten sich vor dem Autoverkehr. Doch in den letzten Jahren ist etwas Merkwürdiges geschehen: Mit der Zunahme des Verkehrs haben sich auch die Toleranz gegenüber Velofahrern und die Sympathie für sie erhöht. Wir Velofahrer sind auch jemand, und das dürfen wir zeigen, indem wir einen Meter links vom Strassenrand fahren und klar signalisieren: Hier bin ich.

7. Die Koexistenz

Durch klares, selbstbewusstes (nicht aggressives!) Fahren erhöhen wir die Sicherheit auf der Strasse, und die allermeisten Autofahrer warten den Moment ab, wo sie uns ohne abenteuerliche Manöver sicher überholen können. Ein Promille der motorisierten Verkehrspartner verschafft sich

LIGKEIT



BULLETIN | ONLINE

WEITERE INFOS UND LINKS ZUR
«RADSELIGKEIT» FINDEN SIE UNTER:
WWW.CREDIT-SUISSE.CH/BULLETIN

durch Hupen freie Bahn. Da ist höchste Vorsicht angebracht. Wir machen den Uneinsichtigen Platz und widerstehen der Lust, ihnen mit Handzeichen zu verstehen zu geben, was wir von ihnen halten. Doch die Gedanken sind frei.

Heilig ist der Fussgängerbereich. Velos (ausser Kindervelos) gehören auf die Strasse und haben auf dem Trottoir rein gar nichts verloren. Mittlerweile ist das Image der Velofahrer bei den Fussgängern schlechter als bei den Automobilisten. Ein übler Zustand.

8.

Das Sitzleder

Viele Anfänger und Anfängerinnen kommen nie über diesen Teufelskreis hinaus: Sie fahren hie und da Velo, und am Tag darauf schmerzt das Hinterteil. Das hält sie davon ab, gleich wieder aufs Rad zu steigen. So kommen sie nie zum notwendigen Sitzleder. Da gilt es, und das ist hart, eine Schmerzgrenze zu überwinden, also am folgenden Tag eben doch aufs Velo zu steigen. An dieser kleinen

Schmerzgrenze scheitern Tausende, die sich in einer ökologischen Anwendung ein teures Velo gekauft haben. Doch der Allerwerteste schmerzt am folgenden Tag nur die ersten zwei Minuten. Wer jede Woche drei-, viermal aufs Velo steigt, weiss gar nicht mehr, was das ist, ein schmerzender Hintern. Und noch etwas zum Sattel: Je mehr Sie fahren, desto unwichtiger ist es, was für einen Sattel Sie haben. Entscheidend ist Ihr Sitzleder, nicht das des Velos.

9.

Der Kilometer-Kapitalismus

Schon ab dreissig Franken kann man gute Velocomputer kaufen, die die Geschwindigkeit, die gefahrenen Tages- und die Gesamtkilometer anzeigen. Es ist unsinnig, immer mit der Nase auf dem Tacho herumzukurven, aber sehr interessant, festzustellen, wie viele Kilometer man im Jahr auf dem Velo zurücklegt, und diese Zahl in Beziehung zu setzen zu den jährlichen Autokilometern. Viele Einsteigerinnen und Einsteiger nehmen sich beispielsweise vor,

im ersten Jahr fünf oder zehn Prozent ihrer Autokilometerzahl auf dem Velo zurückzulegen. Sie bekommen dadurch ein anderes Verhältnis zur Mobilität, machen sich neue Gedanken zu Weg, Zeit, Geschwindigkeit und Reise-Erlebnis. Ein Höhepunkt jeder Radlerkarriere ist sicher, wenn der Zähler 40000 Kilometer anzeigt. Dann ist man einmal um die Erde gefahren.

10.

Die Reise

Wer die Schmerzgrenze erfolgreich überschritten hat und dahinrollt auf den Pfaden radlerischer Glückseligkeit, dem wird bald die schöne Idee kommen, mit dem Velo eine Reise zu machen. Zwei

Faustregeln. Erstens: Nur minimales Gepäck mitnehmen. Zweitens: Sich zwar eine Route vornehmen, aber keine festen Etappen einplanen. Dort Nachtquartier beziehen, wo man dazu gerade Lust hat. Reservierte Hotelzimmer können ein Stress werden.

Wohin soll man reisen? Seit einem Jahr bietet Veloland Schweiz neun durchgehend signalisierte Wanderrouten durch die Schweiz an. Zum Anfangen genau richtig ist die Route 5, die Mittellandroute, 365 Kilometer vom Bodensee zum Genfersee. Zur Planung eignet sich der Band 2 des dreibändigen Führers «Veloland Schweiz» aus dem Werd-Verlag, Zürich. Preis pro Band Fr. 37.80.

CREDIT SUISSE KOMMT AUF TOUREN

Derweil Hobbyradler unter der Frühlingssonne ihren Idolen nacheifern, heisst es auch für die Cracks: Velofahren ist Trumpf. Zwei Klassiker des Schweizer Radrennsports stehen an: Zwischen dem 4. und dem 9. Mai 1999 messen sich namhafte Profis an der Tour de Romandie. Und vom 15. bis zum 24. Juni findet die Tour de Suisse statt. Hauptsponsor ist an beiden Rundfahrten die CREDIT SUISSE.

«VON UNSEREN KREDITSPEZIALISTEN IST VIEL TAKTGEFÜHL UND EINFÜHLUNGSVERMÖGEN GEFRAGT.»

WALTER FLUCK,
MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG
DER CREDIT SUISSE



Als Bank pflegen wir vielfältige Kontakte zu unseren Kunden. Wir beraten sie, bieten Dienstleistungen an und freuen uns, wenn wir die Kundenbedürfnisse optimal erfüllen können. Der Kunde empfindet uns als Partner – und umgekehrt. Schwieriger wird es in jenen Fällen, bei denen wir als Bank um die Rückzahlung des Kredites fürchten müssen. Ab diesem Zeitpunkt wird die Partnerschaft auf eine ernsthafte Probe gestellt.

Aus Sicht der Bank ist zu berücksichtigen: Der Kreditkunde durchleidet bei einer Restrukturierung seines Unternehmens oft unterschiedliche emotionale Phasen.

In der ersten Phase, in der noch keine finanziellen Schwierigkeiten spürbar sind, empfindet er sich als gerngesehener Kunde und schätzt die Einladungen der Bank zu Veranstaltungen. Gerne empfängt er den Bankvertreter zum Gedankenaustausch und präsentiert die Geschäftszahlen, auf die er mitunter stolz sein darf.

Nachdem sich erste Unternehmensverluste eingestellt haben und der Kunden-

berater näheres über die Ursachen und geplanten Massnahmen wissen will, beginnt die zweite Phase. Das Verhältnis zum Kundenberater kann sich dabei rasch abkühlen. Insbesondere, wenn wir kritische Fragen stellen zu den Fixkosten und zur Positionierung im Markt oder wieso keine Massnahmen zur Kurskorrektur eingeleitet worden sind. Oftmals empfindet der Kunde dies als Einmischung in seine Angelegenheiten.

Sind die Verluste anhaltend und reduziert sich die Eigenmittelbasis auf ein besorgniserregendes Niveau, tritt die Partnerschaft in eine dritte Phase. Wird dem Kreditkunden noch gleichzeitig angekündigt, dass er ab sofort von einem Spezialisten der Abteilung Spezialfinanzierungen betreut wird, ist der emotionale Tiefpunkt nah. Sehr oft fühlt sich der Kunde auf die Seite geschoben; er ist verunsichert und glaubt, dass seine eigene Zukunft von einer anonymen Person entschieden wird.

Der Restrukturierungsspezialist hat die Aufgabe, mit dem Kunden zusammen nach Wegen zu suchen, wie das Kreditrisiko für die Bank wieder auf ein annehmbares Mass reduziert werden kann. Bis dies der Fall ist, fragt er nach Zusatzsicherheiten, kündigt einen höheren, risikogerechten Zinssatz an und verlangt einschneidende Massnahmen zur Verlustbeseitigung. Plötz-


lich ist die Zukunft des Unternehmens in Frage gestellt. Dies löst beim Kunden verständlicherweise eine Abwehrhaltung aus. Er fühlt sich in dieser vierten Phase einem gravierenden Vertrauensentzug ausgesetzt. Zeitweise leidet auch das Selbstbewusstsein darunter. Wut und Ärger machen sich bisweilen breit.

Erst wenn die Restrukturierungsmassnahmen zu greifen beginnen, kommt das Vertrauen zur Bank und zum Kreditspezialisten allmählich wieder zurück – obwohl noch nicht alle teils harten Gespräche vergessen sind. In dieser fünften Phase wird der zweite Grundstein für eine langfristige und von gegenseitigem Verständnis geprägte Partnerschaft gelegt. Schliesslich resultieren kleine Erfolgserlebnisse, wie sie der Kunde schon seit längerer Zeit nicht mehr erlebt hat.

Selbstverständlich enden nicht alle Kundenbeziehungen mit einem Happy-End. Der Konkurs oder die Liquidation eines Unternehmens sind tiefe Einschnitte in eine Kundenbeziehung. Erfahrungen haben jedoch gezeigt, dass man sich auch in derart schmerzhaften Momenten in Würde und Anstand trennen kann.

Wir von der CREDIT SUISSE sind uns dieser mentalen Restrukturierungsphasen bewusst. Von unseren Kreditspezialisten ist viel Taktgefühl und Einfühlungsvermögen gefragt. Selbstverständlich reagieren auch wir in ausserordentlichen Situationen nicht immer so, wie wir sollten. Mensch bleibt Mensch. Menschen betreuen Menschen; im Restrukturierungs-Business vielleicht noch intensiver als anderswo. Darum ist es ausserordentlich wichtig, dass wir mit dem Kunden und die Kunden mit uns im Gespräch bleiben. Denn die anstehenden Restrukturierungsaufgaben können wir nur gemeinsam lösen.





DIE MEISTEN HABEN DIE AUSGANGSSCHRANKEN HINTER
SICH GELASSEN UND MACHEN FEIERABEND.
CREDIT SUISSE-ZENTRUM ÜETLIHOF, ZÜRICH, 19.55 UHR.

CREDIT
SUISSE

Credit Suisse **Prix Bolero**

31. Mai

Fashion-Show mit
10 Schweizer
Mode-Newcomern

1. Juni

Brit
Fashion
Night

Fashion-Show mit
Stars der Londoner
Modeszene

Showbeginn
21.30 Uhr

Karten bei
Ticket4you
0848 820 222

Mehr Info unter
www.webfashion.ch

im Hauptbahnhof Zürich

Bolero

swisscom

BUCHERER

TROIS POMMES

smart

Moderation
Kurt Aeschbacher