

# bulletin



Das Magazin der Credit Suisse Nummer 4 September 2006

## Perfektion

**Streben nach Vollkommenheit:** Opernsänger,  
Kalligraphin, Handchirurg, Autodesigner, Schrebergärtner

**Estland** Kleiner baltischer Tiger macht Stimmübungen

**USA** Medicare liegt dem Staat schwer auf der Tasche

**Schweiz** Leasing weist beachtliches Potenzial auf

**Lord Patten** Hongkongs Ex-Verwalter im Unruhestand

Audi **Swiss** Service Package

3 Jahre / 100'000 km Reparatur und Service

Vorsprung durch Technik [www.audi.ch](http://www.audi.ch)



## Pure Energie. Der neue Audi TT.

Enge Kurven, lange Geraden, Bodenwellen – Strassen verändern sich im Sekundentakt. Audi magnetic ride ist noch schneller: Nur ein paar Millisekunden, und das adaptive Dämpfersystem stellt das innovative Sportwagenfahrwerk auf die jeweilige Fahr situation ein. Egal, ob im Normal- oder Sportmodus, magnetic ride vereint Komfort und Fahrdynamik zu einem kraftvollen Fahrkonzept. Pure Energie, die begeistert. Jetzt bei Ihrem Audi-Händler.

**quattro® von Audi.**  
**Überlegene Sicherheit.**








**Der Weg ist das perfekte Ziel** Die leeren Zeilen starren einen in aller Schonungslosigkeit an, füllen sich nur nach und nach. Eigentlich gar nicht. Sollte das Thema «Perfektion» nicht eher «Leere» heissen? Beim Streben nach Perfektion ist jedem Editorialverfasser das Kramen in der eigenen Vergangenheit förderlich. Im Normalfall. Die Rückschau verklärt vieles, doch nicht alles. Dem schüchternen Klosterschüler in Näfels von einst kommt auch heute noch nichts perfekt vor, und dem Minenwerfer in Romont schon gar nicht.

Guter Rat ist teuer. Genau genommen kostet er EUR 21.95 und heisst «Herkunftswörterbuch». Dort finden wir die Perfektion – «höchste Vollendung, vollkommene Meisterschaft» – als Unterform von perfekt eingeklemmt zwischen dem Plusquamperfekt («Verbform in der Vorvergangenheit») und dem Perfektionismus, dem erst im 19. Jahrhundert aufgekommenen «übertriebenen Streben nach Vollkommenheit». Unmittelbar danach folgt perfid, «jenseits der Treue», also niederträchtig, hinterhältig, gemein. Daher also ist mir jeder verdächtig, der allzu leicht von Perfektion spricht.

Wahre Perfektion strebt man an, sie zu erreichen, ist letztlich aber unmöglich. Die Suche nach solch ernsthaften Strebern, zwölf an der Zahl, hat uns jedoch unglaublich Spass gemacht. Der Rosenzüchter, die Kalligrafin, die Fotografin, der Startenor – zusammen lassen sie uns die Perfektion in Konturen erahnen, zeichnen ein auf diffuse Art stimmiges Bild. Mit der nötigen Fantasie kann sich nun ein jeder seine ureigene Definition von Perfektion zu Ende malen. Und ist nachher motiviert, in seiner Imperfektion (weiterhin) sein Bestmögliches zu geben.

**Andreas Schiendorfer**

Mit dieser Nummer verabschieden wir uns von unserer langjährigen Kollegin Ruth Hafen, dankbar und mit einem weinenden und einem lachenden Auge. Lachend darum, weil für sie nicht schon wieder eine neue Herausforderung drängt, sondern eine Auszeit angesagt ist, die Möglichkeit, neue Schreibenergien zu tanken oder einfach auch nur: zu leben. Vielleicht ist dies das perfekte Leben: sich hin und wieder einen Marschhalt zu gönnen.



Sie sind vom  
Potenzial Russlands  
fasziniert?

**Wir erschliessen  
Ihnen  
neue Märkte.**

Investment Banking • Private Banking • Asset Management

### **Credit Suisse Equity Fund (Lux) Russia Explorer**

Russland und Zentralasien zählen bei der Wachstumsdynamik zur Weltspitze. Das enorme Potenzial im Rohstoffsektor und Einzelhandel sowie bei Konsumgütern eröffnet Anlegern interessante Perspektiven. Neben der gezielten Anlage auf dem wachstumsstarken russischen Markt sondiert der Credit Suisse Equity Fund (Lux) Russia Explorer auch Chancen in Zentralasien (bis zu 30% des Fondsvermögens) – und eröffnet Anlegern so die Möglichkeit, an der Entwicklung sehr junger Aktienmärkte zu partizipieren. Nutzen Sie die Kompetenz und Erfahrung unserer Anlageexperten und profitieren Sie vom Renditepotenzial der Schwellenmärkte. Mehr unter [www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

**Neue Perspektiven. Für Sie.**

**CREDIT SUISSE** 

Der Credit Suisse Equity Fund (Lux) Russia Explorer ist ein Anlagefonds nach Luxemburger Recht. Vertragsbedingungen, Prospekt, vereinfachter Prospekt, Jahres- und Halbjahresberichte können beim Vertreter (Credit Suisse Asset Management Funds, Zürich) und bei der Zahlstelle in der Schweiz (Credit Suisse, Zürich) bezogen werden. In der Vergangenheit erzielte Performance ist keine Garantie für zukünftige Performance. © 2006 by CREDIT SUISSE



Das Perlboot (Nautilus) war bei den alten Griechen Sinnbild für die proportionale Perfektion. Während seines Wachstums bildet das Tier neue, grössere Kammern und verschliesst die alten fortlaufend. Aus mathematischer Sicht bilden diese Kammern eine logarithmische Spirale nach Fibonacci, bei der jede neue Sequenz um genau 6,3 Prozent grösser ist als die vorhergehende. Seit den letzten 3000 Jahren unverändert, ist das Perlboot ein lebendes Fossil.

<b>Perfektion</b>	08	<b>Kalligraphie</b>	Meisterlich auf die künstlerische Freiheit pochen
	10	<b>Unterwasserfotografie</b>	Den perfekten Augenblick einfangen
	12	<b>Rosenzucht</b>	Eleganz bis in den Tod anstreben
	15	<b>Gesang</b>	Dem Moment den optimalen Ausdruck verleihen
	16	<b>Schwimmen</b>	Das Aussergewöhnliche zur Gewohnheit machen
	18	<b>Schokolade</b>	Die süsse Versuchung zur Vollendung bringen
	20	<b>Banknoten</b>	Sicherheit und Schönheit vereinen
	22	<b>Archäologie</b>	Steine zum Sprechen bringen
	24	<b>Handchirurgie</b>	Der hohe Anspruch, keine Fehler zu machen
	26	<b>Marktwirtschaft</b>	Wie sich auch im Internet Schwergewichte etablieren
	28	<b>Autodesign</b>	Sich an den schönsten Kompromiss herantasten
	30	<b>Schrebergarten</b>	Den sozialen Gedanken reglementiert leben
<b>Credit Suisse Business</b>	32	<b>Interview</b>	Urs Rohner, Chief Operating Officer (COO) und General Counsel
	34	<b>Kurz &amp; bündig</b>	Business-News aus dem In- und Ausland
	36	<b>Schach</b>	Das Treffen der drei grossen «K» – wie Könige – mit der spielstärksten Dame
	38	<b>Jubiläum</b>	150-Jahr-Gala im New Yorker Museum of Modern Art
	39	<b>Wissenswert</b>	Aus dem ABC der Finanzwelt
<b>Credit Suisse Engagement</b>	40	<b>Opernhaus Zürich</b>	Alexander Pereira über die Bedeutung der Orchester-Akademie
	42	<b>Kultur in Kürze</b>	Von der Schweizerschule in Barcelona bis zur Fondation Gianadda
	44	<b>Kunsthhaus Zug</b>	Gerstl – Schönberg – Kandinsky: der Reiz der Wiener Moderne
	45	<b>Salzburger Festspiele</b>	1000 Tears – ein Werk von Not Vital für das «Haus für Mozart»
	46	<b>Kambodscha</b>	Goutte d'eau hilft Kindern und Jugendlichen
<b>Research Monthly</b>	>	<b>Das Heft im Heft: Finanzbeilage zum Herausnehmen</b>	
<b>Wirtschaft</b>	48	<b>Indien</b>	Kabinettsmitglied Nand Kishore Sing über Chancen und Risiken seines Landes
	52	<b>USA</b>	Das Gesundheitssystem Medicare platzt aus allen Nähten
	54	<b>Estland</b>	Vom Sozialismus auf direktem Weg in die E-Society
	58	<b>Schweiz</b>	Leasing schafft Spielraum
	61	<b>Nach-Lese</b>	Buchtipps für Wirtschaftsleute
<b>Leader</b>	62	<b>Lord Chris Patten</b>	Hongkongs letzter Gouverneur im Unruhestand
<b>Auf einen Klick</b>	66	<b>@propos</b>	Letzte Worte
	66	<b>emagazine</b>	Online-Forum mit F1-Fahrer Nick Heidfeld
<b>Impressum</b>	61		So finden Sie uns

**Perfektion bezeichnet die Vollkommenheit oder die Vollen-  
dung von etwas, also etwas, das  
sich nicht weiter verbessern  
lässt. Wie geht der Mensch mit  
der allgegenwärtigen Unvoll-  
kommenheit um? Das Bulletin  
zeigt zwölf Beispiele.**



**Das Streben nach Perfektion**





**«Wasser muss fliehen, Wolken müssen ziehen.» Sanae Sakamoto**



# Flüchtiger Lebensfluss

**Kalligraphie: Testimonial der japanischen Meisterin Sanae Sakamoto.**

Aufgezeichnet: Andreas Schiendorfer

Für mich als Künstlerin gibt es für das gleiche Sujet verschiedene Interpretations- und Darstellungsmöglichkeiten, je nach persönlicher Stimmung und Empfindung. Und jede kann für sich unnachahmlich und von höchster Qualität sein. Das gilt auch für die chinesisch-japanischen Schriftzeichen, die Kanjis. Es ist ähnlich wie in der Musik, wo man dieselben Noten immer wieder anders vortragen und interpretieren kann. Die einzelnen Strichpartien lassen sich je nach Situation und Bedürfnis weich und geschmeidig oder kräftig und eher statisch darstellen, aber auch satt oder trocken, überschwänglich oder sparsam, zart oder üppig. Damit und mit dem möglichen Farbton der Tusche zwischen hellem Grauton und sattem Schwarz kann man Gefühle und Nuancen sehr gut ausdrücken. Für westliche Augen sind diese feinen Unterschiede kaum zu erkennen, für sie handelt es sich bei der Kalligraphie wohl um abstrakte Kunstwerke.

In der langen Geschichte der chinesischen Schrift gibt es viele grosse Künstler, die Massstäbe gesetzt haben. Es gibt gute und schlechte Kalligraphie, aber es gibt, in der Kunst, keine Perfektion. Kunst ist nicht messbar. Perfektion wäre nach meinem Empfinden ohnehin zu steril. Für mich ist nur wichtig, ob ich selbst mit meinem Werk zufrieden bin, ob ich darin meine Vorstellungen verwirklichen konnte, ob es genau das ausdrückt, was ich möchte.

Wichtig ist natürlich das Beherrschen der Grundlagen. Hier gibt es klare Regeln und Vorgaben. Aber es braucht Geduld bis zum Soshu und Soko, dem japanischen und chinesischen Meistertitel. Wenn man so will, kann man hier von Perfektion sprechen. Oder auch nur von Genauigkeit. Ein kleiner Strich mehr, und schon kann die Bedeutung eine ganz andere sein. In der Kunst-Kalligraphie muss das Grundgerüst der Schriftzeichen ebenfalls korrekt sein. Wir verwenden nicht etwa Phantasiezeichen, der Schriftzug hat immer einen konkreten Sinn. Und doch bleibt Spielraum für zahlreiche künstlerische Nuancen.

In meiner Kalligraphie verwende ich immer häufiger den Kreis, Enso. Der Kreis hat eine doppelte Bedeutung: leer und voll. Er symbolisiert das unaufhörliche Werden und Vergehen aller Dinge. Ich habe das Kreis-Motiv erst mit 50 Jahren aufgegriffen. Vorher war ich irgendwie noch nicht reif dafür: «Als ich jung war, habe ich nicht gesehen, was ich heute sehe; ich habe nicht gehört, was ich heute höre; ich habe nicht gefühlt, was ich heute fühle. Älter werden ist auch schön.»

In unserem Denken, das sich in der Kalligraphie widerspiegelt, spielen Tao («Der Weg») und Zen eine wichtige Rolle. Aber nicht im buddhistischen, sondern im traditionellen Sinn. Unser ganzes Denken und Fühlen ist dadurch geprägt. Eines meiner Werke heisst «Wolken ziehen, Wasser fliesst». Die Natur bleibt nicht stehen, überall ist Bewegung. Es gibt im Japanischen kein Wort für «haben», sondern nur für «einen Moment lang halten». Die Veränderung kommt jedoch nicht aus dem Zufall. Wasser muss fliehen, Wolken müssen ziehen. Das ist ihre Eigenschaft, ihre Lebensaufgabe. Wir sprechen nicht von «Fortschritt», sondern von «Entwicklung». Wer sich entwickelt, kommt aus sich heraus und wird zugleich immer mehr sich selber. Im Westen strebt man einen Perfektionismus an. Man darf keine Fehler machen. Auch wir gehen auf ein Ziel zu, aber wir können auch akzeptieren, wenn es anders kommt. Wir können unsere Schwächen akzeptieren. Es gibt nicht nur Perfektion, sondern auch Fehlerhaftigkeit. Mein Name, Sanae, bedeutet übrigens «die kleine Reis-Setzerin». Die Saat soll aufgehen, doch das reife Reiskorn neigt den Kopf bescheiden gegen die Erde. <



**Sanae Sakamoto will mit ihrer Kunst eine Brücke zwischen östlicher und westlicher Kultur bauen. [www.sanae-sakamoto.ch](http://www.sanae-sakamoto.ch)**



**«Meine innere Kamera hat das perfekte Foto schon tausend Mal geschossen.»**  
Beatrice Pfister

# Makro-Meisterwerke

**Unterwasserfotografie: Erlebnisbericht der «Bildperlentaucherin» Beatrice Pfister.**

Notiert: Michèle Bodmer

Vor meinem geistigen Auge sehe ich das perfekte Foto. Meine innere Kamera hat es schon tausend Mal geschossen: makellose Komposition, atemberaubendes Licht, die Schärfe einer Rasierklinge und die Farben leuchtender als in einem impressionistischen Meisterwerk. Ich hatte einmal das Glück, eine sich in ihrem schillernden Ei windende neugeborene Flammende Sepia fotografieren zu können, und nur wenig später hielt ich ihren ersten Schwimmversuch fest. Ich hatte vorher sogar mitverfolgt, wie das winzige Lebewesen aus dem Ei schlüpfte. Es war jedoch ein derart erhebener Moment, dass ich nicht auf den Auslöser drückte und so vielleicht das perfekte Foto verpasste.

Ist Perfektion möglich? Andere haben sie erreicht, etwa der berühmte «National Geographic»-Unterwasserfotograf David Doubilet. Er weiss alles über das Zusammenspiel von Licht und Wasser – ein unschätzbare Vorteil in einem Umfeld, in dem das natürliche Licht mit zunehmender Tiefe abnimmt und schliesslich gar verschwindet. Auch die Farbkomponente ist zentral: Die Ozeane sind reich an Fischen und anderen Lebewesen mit enorm kräftigen Farben, die aber von den meisten Digitalkamerasensoren nicht erfasst werden können. Als erste Farbe verschwindet nach einigen wenigen Metern das Rot, und tief unten bleibt nur noch das Blau. Man braucht Stroboskope, um das Licht zu saturieren, doch wie beim Fotografieren an der Erdoberfläche ist es entscheidend, wo das Licht platziert wird. Ein weiteres zentrales Element ist schliesslich das Talent, das auch durch noch so moderne Ausrüstung nicht kompensiert werden kann.

In meinen bisherigen vier Jahren als Unterwasser-Makrofotografin bin ich nur ganz selten auf ein perfektes Fotomotiv gestossen. Umso ärgerlicher, wenn man diese Chancen verpasst – speziell bei meiner bevorzugten Tauchart, dem Muck Diving (Schlamm-Tauchen). Der interessanteste Ort für Muck-Diving-Makrofotografen ist die Lembeh Strait, ein geschützter mariner Lebensraum zwischen der Nordsulawesi-Halbinsel in Zentralindonesien und der schmalen Lembeh-Insel. Die Strasse hat die Form eines Flaschenhalses, in dem sich durch Strömungen viel Plankton ansammelt. Daraus ergeben sich trübes Wasser, schlechte Sicht – leider teilweise durch angeschwemmten Müll verursacht –, aber auch eine breite Vielfalt an merkwürdigen und zuweilen komischen Kreaturen, wie etwa das liebevolle, nur zwei Zentimeter grosse Pygmäen-Seepferdchen oder die Boxerkrabbe, die zur

Verteidigung in den Scheren kleine Anemonen trägt und zu nahe Kommende damit zu «boxen» versucht. Oder der Haarige Froschfisch, der sich mit seinen mutierten Brustflossen durch den dunklen vulkanischen Sand bewegt, oder die zarte Blauringkrake, deren Gift – ein Nervengift – einen Menschen töten kann. Mein Liebling aber ist ein Oktopus, der sich keinen Deut um Tarnung schert, sondern seine potenzielle Beute durch eine sensationelle Lichtshow in den Bann zieht. Sein Name: Wonderpus.

Es ist ein faszinierendes Unterfangen, diese im Schlamm versteckten und clever getarnten Kreaturen aufzuspüren, das perfekte Fotosetting zu komponieren – und das Motiv auf mysteriöse Weise aus den Augen zu verlieren. Diese Kombination aus «schwer aufzuspüren» und «schwer zu fotografieren» wird mein perfektes Foto, wenn ich es einmal geschossen haben werde, umso perfekter machen. Bis dann vergnüge ich mich weiterhin mit der Suche nach den Perlen des Meeres. <



**Bea Pfister, 25, ist Hobby-Unterwasserfotografin und Vollzeit-Goldschmiedin. Sie belegte den 3. Platz in der Kategorie «Makro-Prints» von Images 2003, einem internationalen Unterwasserfotografie-Wettbewerb. Ihr Traum ist der 1. Platz am prestigeträchtigen Festival Mondial de L'Image Sous Marine, Antibes, Frankreich. Weitere Informationen unter [www.beatricepfister.ch](http://www.beatricepfister.ch).**





**«Rosen sehen auch im Sterben schön aus: Wie die Blüte ihre Farbe ändert, wie sie die Blätter fallen lässt, all das macht die Eleganz dieser Pflanze aus.»**  
Philip Harkness

# Blütenzauber

Rosen: Interview mit dem englischen Züchter Philip Harkness.

Interview: Ingo Malcher

Bulletin: **Herr Harkness, wie wird man Rosenzüchter?**

Philip Harkness: Wir sind ja schon seit 127 Jahren ein Familienunternehmen, und als Kind habe ich meinem Vater über die Schulter geschaut, bin mit ihm durch den Garten gelaufen. Das hat mich geprägt. Als ich Anfang 20 war, habe ich mich entschieden: Ja, ich will damit etwas zu tun haben, und bin in die Firma eingestiegen. Das ist jetzt 30 Jahre her.

**Was fasziniert Sie am Rosenzüchten?**

Es ist ein Vergnügen, neue Rosenvarianten zu kreieren. Nehmen Sie unsere Caroline Victoria, eine helle, cremefarbene Blüte. Sie ist sehr elegant, mit einem wundervollen Duft. So etwas hat es vorher noch nicht gegeben. Die Möglichkeit, etwas Neues zu schaffen, fasziniert mich. Aber dafür braucht man Geduld. Bis eine neue Rose verkauft werden kann, vergehen acht Jahre. Ich suche aus den Samen die passenden aus und bringe sie zusammen. Schon vorher stelle ich mir vor, wie es aussehen soll. Dann ist es spannend, was später dabei herauskommt. Aber: Ich habe noch nie Zwillinge gezogen, alle Rosen sehen anders aus.

**Was macht eine perfekte Rose aus?**

Niemals verwende ich das Wort perfekt. Die Natur versucht immer besser zu werden und sie stellt immer eine Verbindung zur Vergangenheit her. Eine schöne Rose muss eine komplette Einheit bilden, sie muss harmonieren. Es gibt Pflanzen, die haben wunderbare Blüten, wunderbare Blätter, aber manchmal passt es einfach nicht zusammen. Es ist nicht wichtig, ob sie fünf oder hundert Blütenblätter hat, wichtig ist, dass die Pflanze elegant ist. Man kann beim Züchten nicht einfach eine schöne Blüte und ein schönes Blatt zusammenbringen, die Einheit muss stimmen. Herrliche Einzelteile machen noch keine herrliche Pflanze, oftmals verstösst die Kombination dann gegen mein ästhetisches Empfinden. Wenn es dann aber besonders passt, dann lässt das mein Herz schneller schlagen.

**Haben Sie eine Lieblingsrose?**

Nein, mir geht es so wie einer Mutter mit hundert Kindern: Ich liebe sie alle gleich.

**Wonach suchen Ihre Kunden?**

Ganz wichtig ist die Gesundheit der Pflanze, weil heute in den Gärten weniger mit Chemie gearbeitet wird als früher. Das heisst,

die Rose muss widerstandsfähig sein. Dann die Blütenfarbe, die wie in der Kleidermode wechselt. Es gab eine Zeit, da waren schwache Pastelltöne sehr gefragt, danach kamen wieder die starken Farben. Nur eine Farbe kommt nie aus der Mode, das ist Rot, weil damit die Liebe symbolisiert wird. Und schliesslich ist der Duft einer Rose ganz wichtig. Oftmals kommen Kunden in unseren Garten, führen ihre Nase ganz dicht an die Rose, inhalieren ihren Duft und lächeln dann. Das ist ein ehrliches Lächeln. Es ist schön, den Menschen eine Freude zu bereiten.

**Die Rose war schon im alten Rom ein Symbol für Schönheit.**

**Achten Sie auch darauf, wie sie stirbt?**

Rosen sind nicht nur in ihrer Blüte schön, wenn sie im Garten stehen. Auch im Sterben sehen sie schön aus: Wie die Blüte ihre Farbe ändert, wie sie die Blätter fallen lässt, all das macht die Eleganz dieser Pflanze aus. <



Philip Harkness züchtet Rosen im englischen Herts, nördlich von London. Er verkauft seine Pflanzen nach ganz Europa.



BOSE® LIFESTYLE® 48 DVD Home Entertainment System

## Außen elegant. Innen exklusive Innovationen von Bose®.

Wir haben den Namen unserer neuen Lifestyle® DVD Home Entertainment Systems ganz bewusst gewählt. Denn tatsächlich stehen sie für den Lebensstil, den Menschen von heute bevorzugen. Sie verbinden unverfälschtes Design mit den exklusiven technischen Innovationen von Bose, die den Musik-Genuss und Home Cinema zum unkomplizierten und noch intensiveren Erlebnis machen. Unsere Lifestyle® Systems sind die Komplettlösung für Home Entertainment, und verbinden Spitzenklang mit Eleganz, einfachster Bedienung und nahezu unbegrenzter Erweiterbarkeit.

Erleben Sie den Unterschied durch Bose-Technologien. Fragen Sie nach einer Vorführung bei einem autorisierten Bose-Händler in Ihrer Nähe. Händleradressen erfahren Sie telefonisch unter 061 975 77 33 oder [www.bose.ch](http://www.bose.ch)  
**Bose AG, Hauptstrasse 134  
4450 Sissach**

### Was ist neu, anders und besser?

#### Das ADAPTiQ® Audio Calibration System.

Individuell angepasster Klang, maßgeschneidert für den Grundriss und die Akustik Ihres Raumes, die Standorte der Lautsprecher und Ihre bevorzugten Hörpositionen.

#### Das neue uMusic™ Intelligent Playback System.

Es speichert Ihre CD-Sammlung. Es merkt sich, welche Musik Sie am liebsten hören. Es wählt die Musik passend zu Ihrer Stimmung.

#### Das neue Bose® link.

Erweitern Sie Ihr Lifestyle System auf andere Bereiche Ihres Hauses und erleben Sie Bose Spitzenklang im ganzen Haus.



**ADAPTiQ**  
Audio Calibration  
System



**uMusic**  
Intelligent Playback  
System

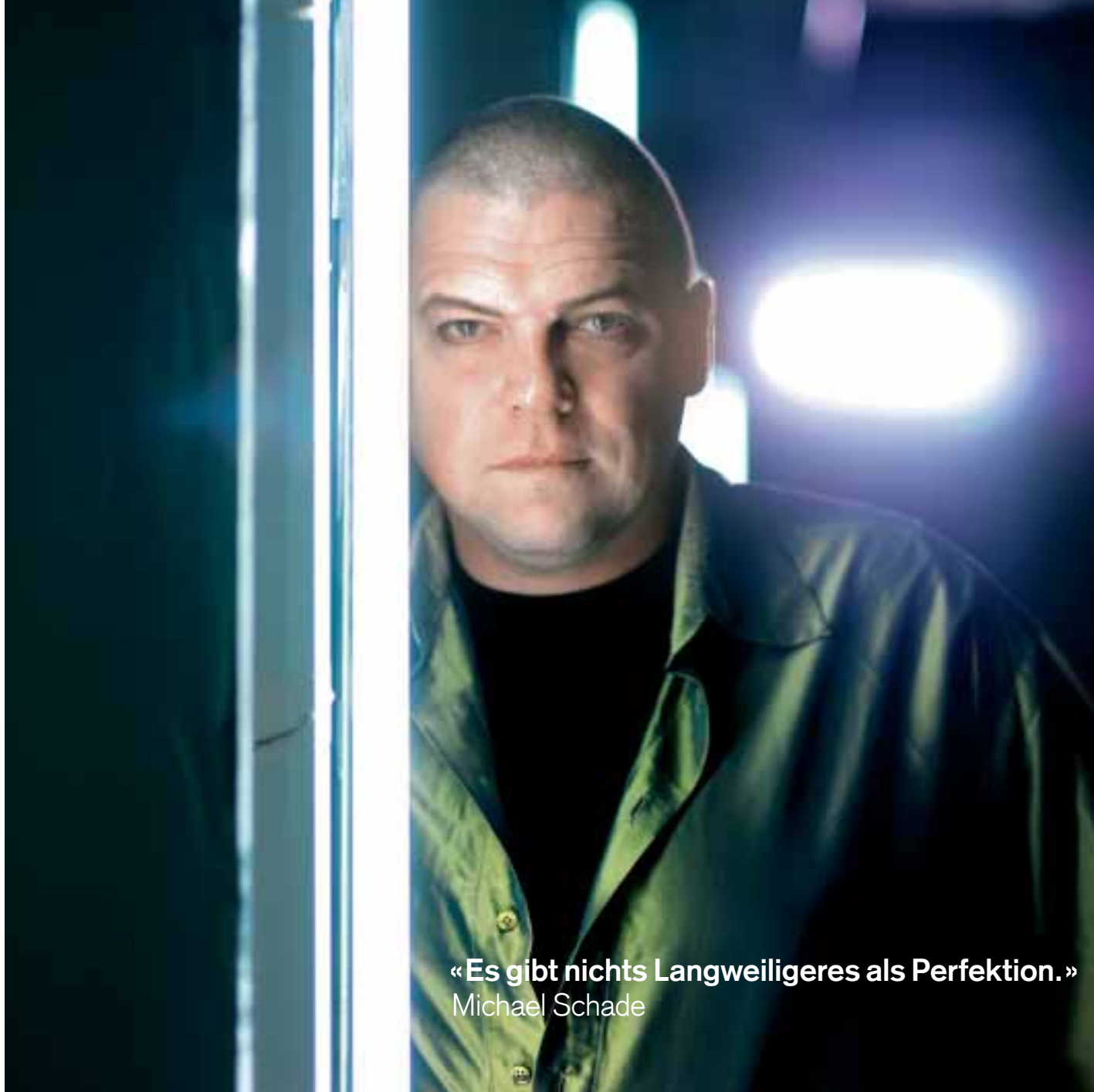


**BOSE® link**  
Music Throughout  
Your Home



**BOSE®**





«Es gibt nichts Langweiligeres als Perfektion.»  
Michael Schade

# Mozarts Stimme

Über Stimmungen und Stimmlagen: Nachgefragt bei Startenor Michael Schade.

Der deutsch-kanadische Opernsänger Michael Schade gilt als der Mozarttenor schlechthin. Seit 1994 tritt er regelmässig an den Salzburger Festspielen auf, 2006 nimmt er gleich an vier Produktionen teil, allen voran als Titus in «La Clemenza di Tito». Die Kritiker überschlagen sich vor Lob, besser geht es nicht mehr. Was aber meint der Künstler selber zum Thema Perfektion? «Als Künstler versuche ich immer mein Bestmögliches zu geben und strebe die Perfektion an. Dies aber im Wissen, dass diese gar nicht erreichbar ist. Und, ehrlich gesagt, ich möchte sie auch gar nicht erreichen: Es gibt nichts Langweiligeres als Perfektion, zumindest in der Musik. Das Schlimmste für mich wäre, wenn ich bei einem Auftritt wie auf einer CD klingen würde. Mein Bestreben geht also nicht

dahin, die perfekte Note zu singen, sondern dem jeweiligen Moment den optimalen Ausdruck zu verleihen. Ich fühle mich tagtäglich etwas anders, und dementsprechend klingt auch mein Gesang stets unterschiedlich. Es geht um Emotionen. Ich möchte meinen eigenen emotionalen Charme von der Bühne zum Publikum hinüberbringen. Die Leute bewegen – ja, allein darum geht es. So können einem bedeutende Momente gelingen, aber von Perfektion würde ich dabei nicht sprechen. Das schönste Kompliment, das ich erhalten kann, ist, wenn jemand sagt, meine Musik habe ihn berührt. Daher spielt es keine Rolle, wie gross das Publikum ist. Aber ohne Publikum geht es nicht.» Lesen Sie sein Tagebuch der Salzburger Festspiele im emagazine **Aufgezeichnet: Andreas Schiendorfer**



A high-angle, top-down view of a person swimming in a pool. The swimmer is positioned in the upper left quadrant, moving towards the bottom left. They are wearing a dark blue swimsuit. The water is a vibrant turquoise blue, with ripples and splashes visible around the swimmer. A prominent red lane line with white segments runs diagonally from the top right towards the bottom right. The swimmer's shadow is cast onto the pool floor, appearing as a dark, elongated shape. The overall scene conveys a sense of motion and routine in a swimming pool environment.

«Mach das Aussergewöhnliche zur Gewohnheit!» Stephan Widmer



# Am Limit

**Schwimmen: Beim Schweizer Erfolgstrainer in australischen Diensten.**

Text: Christa Wüthrich

«Wir streben wohl nach Perfektion, sie bleibt aber eine Utopie. Denn es gibt weder den perfekten Trainer noch die perfekte Athletin oder die perfekte Zeit. Jedes Individuum – ob Athlet oder Trainer – hat Defizite und Schwächen». Hinter dieser Aussage steht Stephan Widmer, gebürtiger Schweizer und momentan erfolgreichster Schwimmcoach in Australien. Doch die internationale Trainergilde widerspricht Widmer. Er und seine Arbeit sind für viele der Inbegriff von Perfektion. Nicht umsonst wurde der 39-Jährige in Australien zum «Trainer des Jahres 2005» gewählt. Denn Widmer schafft, wovon Schwimmtrainer weltweit träumen. Er macht gute Schwimmerinnen zu Weltmeisterinnen. Unter seiner Regie ist Lisbeth Lenton als erste Frau über 100 Meter Crawl auf der kurzen Bahn unter 52 Sekunden geblieben und Leisel Jones verbesserte den Weltrekord über 100 Meter und 200 Meter Brust. Trotzdem spricht Widmer nie von Perfektion. «Was zählt, ist nicht, perfekt zu sein, sondern sein eigenes Potenzial auszureizen. Das Ziel ist es, jeden Tag in einem Bereich ein halbes Prozent besser zu sein als am Tag zuvor. In einem Satz: Mach das Aussergewöhnliche zur Gewohnheit.»

Athleten zu rekrutieren, ist dem Spitzentrainer fremd. Wer in Australien im Schwimmsport zur Weltklasse gehören will, kommt zu Stephan Widmer. Fünf Schwimmerinnen und fünf Schwimmer trainieren an der Queensland Academy of Sport in Brisbane (Australien) nach seiner Philosophie. Fünf Tage die Woche steht er schon morgens kurz nach fünf draussen am Schwimmbeckenrand – auch im Winter. Das Klima an der Weltspitze ist frisch und der Weg in die Nähe der Perfektion hart – für Trainer und Athleten. Zehn Trainingseinheiten im Wasser sowie je zwei Krafttrainings und zwei Laufeinheiten absolviert das Team pro Woche. Widmer notiert, analysiert und nimmt akribisch jedes Detail wahr, das zu einer perfekteren Leistung beiträgt – sei es der Schlafrhythmus seiner Athletin oder ihre Probleme in der Schule. Als Coach dürfe man Hindernisse nie als Entschuldigungen ansehen. Doch Entschuldigungen braucht der erfolgreiche Trainer nicht, und auf Hindernisse ist er vorbereitet.



**Der Schweizer Stephan Widmer ist seit sechs Jahren Cheftrainer des Queensland State Swimming Centre.**

Sportpsychologen, Ernährungswissenschaftler, Physiologen und Mentoren perfektionieren seine Arbeit und die Leistungen der Athletinnen. Die Lücke zwischen reeller und perfekter Leistung soll Zug um Zug dahinfließen. «Der Lernprozess ist wichtig. Der Erwartungsdruck verliert dadurch an Gewicht.» Der Coach bleibt dabei ruhig und überlegt. Fluchwörter sind tabu. Kritik ist konstruktiv. Das Team wächst zusammen Richtung Perfektion – und Widmer gibt dabei die nötigen Impulse. Der Trainer wird zum Diktator, Kollegen oder Gegner. Was Widmer immer bleibt, ist Vertrauensperson. «Gute Leistungen sind nur möglich, wenn zwischen Trainer und Athletin ein Vertrauensverhältnis besteht», ist er überzeugt. Die perfekte Trainer-Athleten-Beziehung gebe es nicht – zu unterschiedlich seien die Athletinnen und ihre Lebenssituationen. Im zwischenmenschlichen Bereich sei Harmonie und nicht Perfektion wichtig – und vielleicht macht genau das die guten Schwimmerinnen zu Weltmeisterinnen. <





**«Perfektion ist etwas, das nicht verbessert werden kann.  
Ich glaube nicht, dass es das gibt.»**  
Jean-Pierre Wybauw

# Süsse Obsession

**Schokolade: Interview mit dem belgischen Maître Chocolatier Jean-Pierre Wybauw.**

Interview: Michèle Bodmer

Schokolade ist Jean-Pierre Wybauws Leben. Der belgische Maître Chocolatier, technischer Berater des weltgrössten Schokoladenherstellers Barry Callebaut, lebt und atmet Schokolade, nascht jedoch nur selten davon.

**Bulletin: Wann begann Ihre Liebesbeziehung zur Schokolade?**

Jean-Pierre Wybauw: Als junger Mann war es nie und nimmer mein Traum, Maître Chocolatier zu werden. Meine Eltern führten ein Michelin-Stern-geadeltes Restaurant und wendeten ihre gesamte Zeit dafür auf. Ich beschloss schon sehr früh, nie so zu enden.

**Und doch sind Sie im Food-Business gelandet ...**

Es kam der Moment, da mein Vater meinte, einer seiner Sprösslinge müsse in seine Fussstapfen treten. Da ich der Älteste war, wurde ich auf das Culinaire Institut geschickt. Glücklicherweise war es meine Mutter, die mich zur Einschreibung nach Brüssel begleitete – ich flehte sie an, mich für irgendetwas, nur nicht für die Kochausbildung anzumelden. Zur Auswahl standen noch Metzger, Bäcker oder Chefpatissier. Die tägliche Arbeit mit Schokolade, Süssigkeiten und Patisserie erschien mir einiges vielversprechender als die anderen Optionen – also entschied ich mich für die Patissierausbildung. Und schon bald erkannte ich, dass ich die Arbeit mit Schokolade liebte. Später machte ich dann Schokolade zu meinem Spezialgebiet.

**Was fasziniert Sie so sehr an Schokolade?**

Sie schmeckt köstlich und ermöglicht eine enorme kreative Vielfalt.

**Was mögen Sie an Ihrem Beruf besonders?**

Ich bilde Küchenchefs oder Schokofachleute aus aller Welt weiter und zeige ihnen, was man mit Schokolade so alles machen kann. Eigentlich war ich schon immer mit Leib und Seele Lehrer; zu Beginn meiner Karriere war ich jedoch sehr scheu. So war denn meine Frau auch überzeugt, ich würde noch vor Ende meiner ersten Kursstunde wieder zu Hause sein ... Aber es kam anders: Die Lehrtätigkeit half mir, die Scheu zu überwinden. Ich liebe diese Tätigkeit und mag es, auf einer grossen Bühne vor einigen hundert Leuten zu stehen, die alle etwas lernen wollen.

**Wie wichtig ist Ihnen Perfektion?**

Sehr wichtig. Ich muss meinen Branchenkollegen ein Vorbild sein. Einerseits beurteilte ich in den letzten acht Jahren als Jurymitglied der World Chocolate Championships in den USA meine Kollegen kritisch, aber ich bin auch sehr selbstkritisch. Ich liebe es, wenn Leute zu mir sagen: «Chef, dies gefällt mir aus diesem oder jenem Grund nicht.»

**Sie sind einer der weltweit renommiertesten Chocolatiers.**

**Haben Ihre Kollegen nicht zu viel Respekt vor Ihnen, um wirklich ehrlich ihre Meinung zu äussern?**

Das glaube ich nicht. Ich appelliere stets an ihre Ehrlichkeit, denn nur so kann man sich verbessern.

**Was ist der Preis für Ihren Perfektionismus?**

Ich bin sehr streng mit mir selbst. Ich stehe jeden Morgen um sechs Uhr auf, bin der Erste bei der Arbeit und meistens der Letzte, der nach Hause geht. Ich fliege zudem viel in der Welt herum, halte

Vorträge und beurteile als Jurymitglied Wettbewerbsarbeiten. Meine gesamte Freizeit verbringe ich mit Schreiben oder der Entwicklung von neuen Kreationen. Meine Arbeit ist mein Hobby und mein Leben.

**Haben Sie sich nie überfordert?**

Vor Jahren erkrankte ich ernsthaft – eine Folge häufigen Reisens und schlechter Essgewohnheiten. Zwei Jahre lang wurde mir eine strenge Diät verschrieben: kein Fett, keine Süssigkeiten, kein Kaffee, eigentlich Schluss mit allem, was Spass macht. Doch dies half mir wiederum, meine Fähigkeiten zu perfektionieren. Weil ich zum Beispiel die Temperatur der Schokolade nicht mehr mit meinen Lippen prüfen konnte, lernte ich, für die Temperierung auf meine Augen zu vertrauen. Dabei entdeckte ich die wahren Geheimnisse dieser Fertigkeit.

**Ist Ihnen schon einmal die perfekte Schokoladenkreation gelungen?**

Perfektion ist etwas, das nicht verbessert werden kann. Ich glaube nicht, dass es das gibt. Man findet immer etwas Besseres.

**Über welche Eigenschaften müsste die perfekte Praline verfügen?**

Eine wunderschöne Erscheinung, eine weiche, cremige Konsistenz, eine spannende und befriedigende Geschmackskombination sowie eine einzig durch natürliche Zutaten erreichte, relativ lange Haltbarkeit.

**Eine letzte Frage: Die Arbeit rund um die Schokolade ist offensichtlich zu Ihrem Lebensinhalt geworden. Sind Sie eventuell doch wie Ihre Eltern geworden?**

Darüber habe ich viel nachgedacht, und ich bin zum Schluss gekommen, dass es stimmt: Ich bin heute so verrückt, wie es mein Vater damals war. Hätte ich aber nicht seinen Drang nach Perfektion geerbt, hätte ich auch nie die Karriere gemacht, die mich so glücklich macht. <



**Jean-Pierre Wybauw ist seit 33 Jahren Fachausbildner und technischer Berater von Barry Callebaut.**



«Banknoten sind die Visitenkarten eines Landes.» John Coleman

BANQUE NATIONALE SUISSE  
BANCA NAZIONALE SVIZZERA

Dix Francs  
Dieci Franchi

00L2184133

Банка Национальная Швейцария  
SCHWEIZERISCHE NATIONALBANK

Diesch Francs  
Zehn Franken



# Besondere Noten

**Sicherheitsdruck: Zu Besuch beim Chefdrucker der Schweizer Banknoten.**

Text: Sabine Windlin

Die ernüchternde Antwort auf die verheissungsvolle Frage nach der perfekten Banknote kommt wie aus der Pistole geschossen: «Gibt es nicht», sagt John Coleman, Managing Director bei der Orell Füssli Sicherheitsdruck AG (OFS) und verantwortlich für die Herstellung der Schweizer Banknoten. «Aber die nahezu perfekte», fügt er an, fischt ein Zwanzigernötli aus seiner Hosentasche und legt es auf den Tisch. Wer sich auch nur ein bisschen mit den Sicherheitsmerkmalen einer helvetischen Note vertraut mache, könne schnell nachvollziehen, warum unser Geld zum fälschungsresistentesten der Welt gehöre. Da ist beispielsweise das Kinegramm, die in der Mitte platzierte silberglänzende «Tanzzahl», auf der sich die Zahl des Notenwertes scheinbar bewegt, und die so genannte Zauberscheibe, die in transparenter Farbe schimmert. Die Zahl im Kupferdruck wiederum hinterlässt beim Abreiben auf Papier deutliche Spuren. Von blossen Auge kaum sichtbar ist die so genannte Outline-Ziffer, eine fein gezeichnete, bloss in Umrissen wiedergegebene weisse Zahl. Die Chamäleonzahl wiederum wechselt dank der Optically Variable Ink (OVI) je nach Lichteinfallswinkel die Farbe. Nur unter Zuhilfenahme einer Ultraviolettlampe ist schliesslich die fluoreszierende UV-Ziffer zu sehen und bei leichter Bewegung glimmert keck die Glitzerzahl. Linienstrukturen, Kippeffekt, Blindenzeichen, Silhouettenkreuz, Sicherheitsfaden, Seriennummer, Mikrotext und Wasserzeichenzahl und -porträt sind weitere filigrane Merkmale, welche die helvetischen Noten, laut Coleman, weltweit zu einer Benchmark machen. Besonders stolz ist man bei der OFS auf die selbst entwickelte Microperf, eine Laserperforierung, die den Wert der Note in gelöcherter Form wiedergibt.

Ca. 100 Millionen Banknoten lässt die Schweizerische Nationalbank als verfassungsrechtlich bestimmte Auftraggeberin jährlich bei OFS drucken. Insgesamt aber beträgt der jährliche Output 600–700 Millionen Stück. Denn OFS stellt aufgrund ihrer Topreputation auch Papier- und Polymergeld für 15 weitere europäische, afrikanische und asiatische Länder her. Wer das Glück hat, einen höchst selten gewährten Blick in die monetäre Druckerei an der Dietzingerstrasse 3 in Zürich zu erhaschen und zu beobachten, wie eine Anzahl von Druckmaschinen im Wert von je 7–12 Millionen Franken Tonnen von Geld produzieren, dem wird gewahr: Sämtliche Währungen repräsentieren in ihrer faszinierenden Individualität eine gemeinsame Symbiose aus Präzision, Hightech und Ästhetik.

Denn bei aller Sicherheit hat doch die Note auch ästhetischen Ansprüchen zu genügen. «Banknoten sind die Visitenkarten eines Landes», erinnert Coleman, britischer Staatsangehöriger und gelernter Ingenieur, und verweist auf die neu zu kreierende und zu konzipierende 9. Serie, die im Jahr 2010 auf den Markt kommen

und die Schweiz als innovative, eigenwillige Nation präsentieren soll. Coleman sieht dem neuen Geld mit Spannung, aber auch mit Nervosität entgegen. Auf dem smarten Chefprinter lastet eine Riesenverantwortung.

Cooler gab und gibt sich Coleman gegenüber dem Gerede über das bargeldlose Zeitalter, das selbst ernannte Zukunftsforscher immer mal wieder herbeizutieren. «Bargeld erfreut sich sogar zunehmender Beliebtheit», sagt Coleman und weist auf die weltweite Zuwachsrates von jährlich einem Prozent hin. Jährlich sind in der Schweiz zirka 276 Millionen Banknoten im Umlauf, was einem finanziellen Wert von rund 37 Milliarden entspricht. Der Vorteil gegenüber dem Plastikgeld liegt auf der Hand: Anonymität. Dafür nimmt die Lebenserwartung einer Banknote – ganz entgegen dem Trend bei uns Menschenbürgern – stetig ab. War die 5. Serie (1939–1969) noch 30 Jahre lang im Umlauf, brachte es die 6. Serie (1970–1993) noch auf 23 Jahre und die jetzige 8. Serie (1994–2009) auf lediglich 15 Jahre. Dies zum Ärger der Fälscher: Je häufiger das Design einer Note ändert, desto mühsamer wird es für sie. Gemäss Statistiken der Bundeskriminalpolizei werden immer weniger Frankenblüten hergestellt beziehungsweise konfisziert. Während es im Jahr 2003 noch knapp 21000 Stück waren, waren es 2005 nur noch rund 5700 Banknoten.

Geld – manche glauben, damit liesse sich Glück erkaufen, liessen sich Träume realisieren. John Coleman schaut irritiert, wischt die Zwanzigernote lächelnd vom Tisch und stellt eine besondere Neigung oder gar Gier zum Wertpapier glaubwürdig in Abrede. «Wissen Sie, Geld bedeutet mir nicht sehr viel. Es hält die Volkswirtschaft aufrecht.» <



**John Coleman zeichnet verantwortlich für die Qualität der Schweizer Banknoten.**



**«Beim Anblick dieser Statue von Arsinoë II. denke ich trotz fehlender Arme und Beine an künstlerische Perfektion.»** Franck Goddio

# Ewiges Leben

**Archäologie: Testimonial von Franck Goddio, der Kleopatras Königspalast entdeckte.**

Aufgezeichnet: Andreas Schiendorfer

Mein Grossvater Eric de Bisschop baute sich in den Dreissigerjahren nach polynesischem Vorbild den ersten modernen Katamaran. Mit der «Kaimiloa» ist er durch die Südsee gekreuzt und hat bahnbrechende Bücher über die frühen Polynesier geschrieben. Ihm verdanke ich wohl meine Liebe zur Geschichte, zur Archäologie und zum Meer.

Es dauerte aber 40 Jahre, bis diese Leidenschaft bei mir zum Durchbruch kam. Zunächst studierte ich Mathematik und Statistik. Erst seit den frühen Achtzigerjahren widme ich mich ausschliesslich der Unterwasserarchäologie: 1985 gründete ich das Institut Européen d'Archéologie Sous-Marine (IESAM) in Paris.

Wir tauchen ins Meer und gleichzeitig in eine versunkene Welt. Dabei erleben wir einzigartige emotionale Momente und bringen Steine zum Sprechen. Trotz unserer Erfolge liegen die grössten Rätsel jedoch immer noch im Dunkeln. Von ihnen haben wir noch nicht einmal Kenntnis. Eines Tages eröffnen sie sich aber, in irgend-einer Grube, dem Archäologen, der die Botschaften aus der Tiefe zu verstehen vermag.

Am Anfang konzentrierte ich mich auf die Ortung und Bergung von Schiffwracks. Dazu gehören chinesische Dschunken aus dem 11. bis 15. Jahrhundert, die spanische Galeone «San Diego» oder die «Orient», das Flaggschiff Napoleon Bonapartes. Seit 15 Jahren suche ich auch nach versunkenen Städten, vor allem in Ägypten, wo wir Teile des Königsviertels von Alexandria und Ost-Kanopus erforschten. Und nach über tausend Jahren entdeckten wir in der Bucht von Abukir, sieben Kilometer vor der Küste Ägyptens, Heraklion-Thonis. Dieses bedeutende Handelszentrum im einstigen Nildelta wurde gemäss Herodot von der schönen Helena und König Menelaos auf ihrer Heimkehr von Troja besucht ...

Manche haben mich einen Schatzgräber genannt, einen Indiana Jones der Meere. Das ist falsch. Stets sind wir im Auftrag einer Regierung tätig und arbeiten eng mit den Archäologen des betreffenden Landes zusammen, in Ägypten etwa mit dem Hohen Rat für Antiquitäten.

Wir halten uns streng an die wissenschaftlichen Standards. Wenn Sie mich jedoch nach der Perfektion in der Archäologie fragen, muss ich Sie enttäuschen: Die gibt es nicht. Eine historische Fundstätte ausgraben heisst, sie zu stören, zu zerstören. Ich ziehe alle wissenschaftlichen Disziplinen und die modernsten, aus heutiger Sicht absolut perfekten technischen Hilfsmittel unserer Zeit bei, um ein Maximum an Informationen zu erhalten. Gleichzeitig weiss ich aber, dass kommende Generationen unsere Methoden als ziemlich grob einstufen werden. Deshalb ist es wichtig, bei jeder Grabung gewisse Zonen für die zukünftige Archäologie unberührt zu lassen.



**Archäologe Franck Goddio: «Wir erleben einzigartige emotionale Momente und bringen Steine zum Sprechen.»**

Der Grosse Hafen von Alexandria und die versunkene kanopische Region sind allerdings so riesig, dass die Grabungen auch in hundert Jahren noch nicht abgeschlossen sein werden.

Der Beitrag zur Erweiterung der historischen Kenntnisse steht oft in keiner Relation zum materiellen Wert der Fundobjekte. Eine bescheidene Keramikscherbe kann für uns ein idealer, «perfekter» Informationslieferant sein. Als Archäologe zu arbeiten, bedeutet jedoch nicht, seine künstlerische Sensibilität abzulegen. In Kanopis entdeckten wir den grossen Serapis-Tempel. Dort haben wir eine der wundervollsten Statuen der Welt ausgegraben. Bei ihrem Anblick denke ich trotz fehlender Arme und Beine an künstlerische Perfektion: die Königin Arsinoë II. als den Schaumkronen der Wellen entsteigende Liebesgöttin Aphrodite, bekleidet mit einer transparenten Tunika, die wie ein feuchtes Tuch eng den Körper umschlingt. Und dies alles aus schwarzem Granit.

Meine allerschönste Erinnerung ist jedoch der Moment der Bestätigung, dass die jahrelangen Anstrengungen, die Karte des Grossen Hafens von Alexandria zu zeichnen, von Erfolg gekrönt sein würden. Das erste Objekt, das wir auf der versunkenen Insel Antirrhodos fanden, war das Fragment eines Türsturzes. Es enthielt eine Inschrift in Hieroglyphen: «Ewiges Leben». <

**Weitere Informationen finden Sie unter [www.hilti-foundation.org](http://www.hilti-foundation.org) und [www.franckgoddio.org](http://www.franckgoddio.org).**



A medical X-ray of a human hand and forearm, showing the skeletal structure of the fingers, wrist, and radius/ulna. The image has a green tint. A white letter 'L' is positioned to the left of the forearm, indicating the left side of the patient.

L

«Du kannst nur der Beste sein, wenn du ausschliesslich das tust, was du kannst.»  
Nelson G. Botwinick

# Handyman

Handchirurgie: Nelson G. Botwinick über die Faszination seines Berufs.

Text: Peter Hossli

Es ist die Hand, die den Menschen vom Tier abhebt. Nur Primaten können jeden Finger zum Daumen führen und ihre Hände räumlich frei positionieren. «Die Hand ist unabhängig und sehr präzise», beschreibt Nelson Botwinick das fünffingerige Organ. Wie kaum jemand kennt und versteht er es. Über 8000 Hände hat der New Yorker Arzt in den letzten zwanzig Jahren operiert. Er gilt als Bester seines Fachs. Alljährlich kürt ihn das «New York Magazine» seit 1998 zum herausragendsten Handchirurgen der Millionenmetropole. Weil er ehrlich mit sich und zu den Patienten ist. «Du kannst nur der Beste sein, wenn du ausschliesslich das tust, was du kannst», sagt Botwinick. Auf seinem Pult steht eine steinerne geballte Faust. Der 51-Jährige redet in den hohen Oktaven, der rasche New Yorker Akzent erinnert an Woody Allen, das Gebaren hingegen ist ruhig und besonnen.

Keinerlei Fehler lasse sein Job zu, sagt Botwinick, deshalb habe er ihn gewählt. «Ein Schlamper wird nicht zum Handchirurgen.» Er setzt Schrauben ein, die er ohne Lupe nicht sieht. Bohrt er ein Loch, sind Abweichungen von einem halben Millimeter nicht zulässig. «Es gibt Ärzte, die solchen Stress nicht aushalten», sagt Botwinick, «die wechseln halt Hüftgelenke, mit höherem Toleranzwert.»

Er mag den Druck, präzise zu sein. Er mag das rasche Erfolgserlebnis. Behandelt etwa ein Rückenarzt einen Patienten über zwanzig Jahre, weiss Botwinick im Nu, ob seine Operation geglückt ist. Er mag die Hand an sich, verehrt den Körperteil, tritt ihm «mit viel Demut» entgegen. «Sie hat alles», sagt er. Sehnen. Haut. Knochen. Muskeln. Die Hand ist ein Gefühlsorgan. Menschen sprechen mit ihr, drücken sie zum Gruss. Nach den Augen ist es das zweite Organ, das bei einem ersten Kontakt auffällt. Eine deformierte Hand ragt so sehr hervor wie ein deformiertes Gesicht. Sie ist unabdingbarer denn je. «Wir nutzen sie heute intensiver als vor zwanzig Jahren», sagt er, um auf der Tastatur zu tippen, den BlackBerry oder ein Videospiel zu führen.

Zwischen zehn und zwölf Hände operiert Botwinick pro Tag. Die Palette reicht weit. Er entfernt Krebsgeschwüre, operiert Karpaltunnel und Brüche, behandelt Knochenschwund oder entzündete Sehnen. Zuweilen amputiert er Glieder oder näht abgeschlagene Finger an. «Ich mag eine Mischung aus Routine und komplizierten Frakturen», beschreibt er einen guten Tag im Operationssaal. Ein

Ort, «wo ich die totale Kontrolle habe». Operiert er, redet er mit niemandem. Selbst einem einfachsten Eingriff begegnet er, als sei es der bisher schwierigste seiner Laufbahn. «Das schulde ich meinen Patienten», sagt er. «Bin ich nachlässig, gibt es Fehler.»

Stets strebt er dasselbe Ziel an: Er versucht, die drei Hauptfunktionen der Hand zu bewahren. Das räumliche Positionieren. Die Feinmechanik. Die Anwendung und Kontrolle von Kraft. Sich am Ellbogen zu kratzen, ist etwas ganz anderes, als eine Nadel zu greifen oder ein Glas Gurken zu öffnen. Gesteuert werden die drei Vorgänge von drei Nervensträngen. Die Hand nimmt Eindrücke wahr und sendet sie ans Hirn weiter. «Perfekt ist die Hand aber nicht», betont Botwinick. «Sie altert, sie nutzt sich ab, sie ist Risiken ausgesetzt.» Kein Glied erleidet mehr akute Verletzungen als die Hand, belegen Statistiken der Notfallstellen der lokalen Spitäler.

Bewusst schützt er seine etwas kurzen Hände. «Ich tue nichts Dummes damit.» Schneiden die meisten New Yorker ihre Bagels in der Luft, legt er sie stets auf ein Schneidbrett. «Ich trage Handschuhe, wenn ich im Garten arbeite oder eine heisse Pfanne vom Herd nehme.» <



**Der New Yorker Nelson G. Botwinick gehört zu den besten Handchirurgen der Welt. Er operiert täglich zehn bis zwölf Hände.**



# Web-Bewerb

**E-Commerce: Wie vollkommen ist der Wettbewerb im Web? Antworten eines Ökonomen.**

Text: Andreas Thomann

Die Theorie drohte für immer in den Lehrbüchern zu vermodern. Doch der Internetboom brachte sie mit einem Schlag wieder in die Schlagzeilen. Die Rede ist von der vollkommenen Konkurrenz, einem Konstrukt aus den Siebzigerjahren des 19. Jahrhunderts. Der Engländer William Stanley Jevons, der Österreicher Carl Menger und der Franzose Léon Walras entwarfen unabhängig voneinander dieses Modell, in dem die Märkte absolut reibungslos funktionieren und der Volkswirtschaft einen Zustand maximaler Effizienz bescherten. Die neoklassische Schule der Ökonomie war geboren. Jahrzehntlang strebten liberale Wirtschaftspolitiker diesem Ideal nach – und mussten doch feststellen, dass die komplexe Realität sich der Theorie partout widersetzte. Zu rigide waren die Annahmen, die den Neoklassikern zugrunde lagen: vollkommene Transparenz, rationale Marktteilnehmer, freier Marktzutritt, gegebene Technologie, homogene Güter, fehlende Transaktionskosten, dazu eine atomistische Marktstruktur mit einer grossen Anzahl von Anbietern, die zu klein sind, um den Einheitspreis zu beeinflussen, der sich aus dem Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage bildet.

Immer dann, wenn eine Theorie die Realität nicht genügend erklären kann, landet sie entweder in der Schublade oder wird revidiert. Bei der vollkommenen Konkurrenz geschah jedoch etwas anderes: Die Realität näherte sich der Theorie an und bescherte Walras & Co. ein unerwartetes Comeback. Je stärker sich der

E-Commerce ab Mitte der Neunzigerjahre ausdehnte, umso mehr Ökonomen sahen im World Wide Web einen perfekten Markt heranwachsen. «Mit gutem Grund», so der Mannheimer Ökonom Peter Hasfeld, der sich intensiv mit der Struktur des E-Commerce auseinandergesetzt hat. «Das Internet schien mit einem Schlag die meisten Annahmen der neoklassischen Theorie zu erfüllen.» Stichwort Transparenz: Die Digitalisierung der Angebote hat die Suchkosten markant gesenkt und die Preisvergleiche vereinfacht, was dank Preisvergleichsdiensten zusätzlich verstärkt wird. Stichwort Markteintrittsschranken: Das Erstellen einer Website ist viel günstiger als der Aufbau eines physischen Geschäfts. Stichwort Transaktionskosten: Im Internet laufen Transaktionen in Sekundenbruchteilen ab, unabhängig von Zeit und Standort. Stichwort atomistische Marktstruktur: Der globale Marktplatz namens Internet führt eine riesige Anzahl Anbieter und Nachfrager zusammen. «Die logische Schlussfolgerung», so Hasfeld, «konnte nur lauten, dass sich der Wettbewerb im Internet intensivieren und letztlich zu niedrigeren und einheitlicheren Preisen führen würde.»

Es kam anders. Nachdem sich die anfängliche Euphorie gelegt hatte, wurde immer deutlicher, dass die virtuellen Märkte mit genauso vielen Schönheitsfehlern behaftet waren wie die realen. Das war auch Peter Hasfeld nicht entgangen. Hasfeld wunderte sich, wie beispielsweise eBay im Markt für Online-Auktionen zur dominanten Macht aufstieg, mit einem weltweiten Marktanteil von



## «Das Internet nährte die Hoffnungen vieler Ökonomen auf einen absolut effizienten Markt. Doch es kam anders.» Peter Hasfeld

mittlerweile rund 80 Prozent. Und eBay ist kein statistischer Ausreisser: Auch im Buchhandel, bei den Autobörsen oder den Partnervermittlungsagenturen geben ein paar Grosse statt einem Heer von vielen Kleinen den Ton an. «Von atomistischem Markt konnte da keine Rede sein», so Hasfeld. Noch in einem weiteren Punkt enttäuschte das Internet die Erwartungen seiner Apologeten: Die Preise tendierten in den wenigsten Märkten zu einem Einheitspreis. Für ein und dasselbe Gut zahlten die Konsumenten auch nach dem Aufkommen des Internets verschiedene Preise, je nach Anbieter oder Region. Noch schlimmer: «In manchen Fällen führte das Internet sogar zu einer höheren Preisdifferenzierung», stellte Hasfeld fest.

Das Lizenziat in der Tasche, entschloss sich der junge Ökonom kurzerhand, dem Thema eine Dissertation zu widmen. Vier Jahre und 220 Seiten später glaubte Hasfeld, den Stolperstein auf dem Weg zum perfekten Markt festgemacht zu haben. «Netzwerkeffekte», lautete die Diagnose. Von Netzwerkeffekten sprechen die Ökonomen bei Gütern, die einen umso höheren Nutzen stiften, je mehr Menschen sie konsumieren. Paradebeispiel ist das Telefon: Wenn nur ich eins habe, kann ich nicht allzu viel damit anfangen. Netzwerkeffekte ortet Hasfeld auch im Internet: «Sowohl in Jobbörsen als auch in Immobilien- oder Autobörsen gilt: Je mehr Anbieter sich einer Börse anschliessen, umso grösser ist die Auswahl

für die User.» Damit ist vorprogrammiert, dass sich früher oder später auf einem Markt ein Schwergewicht etabliert, das den Konsumenten die grösste Liquidität bieten kann. Daneben spiele, so Hasfeld, noch ein weiteres Phänomen den Grossen in die Tasche: «Im Internet sind die Konsumenten der Informationsfülle hilflos ausgeliefert, weshalb sie sich mit Vorliebe an grossen, bekannten Namen orientieren. Reputation spielt im Internet dadurch eine noch grössere Rolle als in physischen Märkten.» Und Reputation ist letzten Endes auch wieder das Ergebnis eines Netzwerkeffektes, wird sie doch aufgebaut, indem eine grosse Anzahl User einen bestimmten Anbieter nutzen. Frei nach dem Motto: 57 Millionen Amazon-Kunden können sich nicht irren.

Der Traum von der perfekten Internetwelt ist genauso geplatzt wie die Internetblase an der Börse. Ist das schlimm? Wahrscheinlich weniger, als es scheint. Denn ob perfekt oder nicht: Das Internet hat den Konsumenten bisher viele Segnungen gebracht. Das räumt auch der Kritiker Peter Hasfeld ein: «Die Auswahl ist grandios: Wer sucht, findet im Internet die ausgefallensten Raritäten.» Dennoch verbringt Hasfeld seinen Alltag vornehmlich offline. Zumal er beim Reisebüro um die Ecke bisher jedes Mal ein günstigeres Angebot gefunden hat als im Internet. Im Moment ist der Quasimonopolist eBay sein einziger Draht ins Internet. Auf dem Einkaufszettel: «Sportartikel und Bekleidung.» <

## Mobiles E-Mail für Individualisten.

**Smart Office: Überall aktuell informiert mit dem Gerät Ihrer Wahl.**

Alle Smartphones und Pocket PCs mit Smart Office-Funktion von Swisscom Mobile bieten Ihnen die unkomplizierte Effizienz eines mobilen Büros: E-Mails, Termine und Aufgaben werden prompt und automatisch übermittelt und abgeglichen. Smart Office ist die individuelle mobile Kommunikationslösung für Firmen mit und ohne eigenen Mailserver. Weitere Informationen erhalten Sie in ausgesuchten Swisscom Shops und Fachgeschäften oder unter [www.swisscom-mobile.ch/smartoffice](http://www.swisscom-mobile.ch/smartoffice)

\* Abgebühren für Smart Office CHF 39.– inklusive 20 MB Datenverkehr in der Schweiz. Mindestvertragsdauer für Hosted Exchange Professionell 12 Monate (ab CHF 15.–/Monat).



**Nokia E61**

**UMTS/EDGE**

### **Clever sparen mit Smart Office.**

Wenn Sie sich bis am 31. Oktober 2006 für Smart Office entscheiden, schenken wir Ihnen während 2 Monaten die Abgebühren für Smart Office und Hosted Exchange Professionell!\*

**NOKIA**  
Connecting People

swisscom fixnet

**swisscom mobile**

Einfach verbunden.

**«Die Machbarkeit und die technischen Rahmenbedingungen müssen von Anfang an mitberücksichtigt werden.» Norbert Weber**



# Ideenwerkstatt

**Autodesign: Zu Besuch beim DaimlerChrysler Design Center in Como.**

Text: Daniel Huber

«Das ist wirklich ein Meisterwerk», schwärmt Norbert Weber beim Anblick eines neuen Mercedes SL 500. Dieser steht mit geschlossenem Stahldach vor dem DaimlerChrysler Advanced Design Center in Como. Genüsslich lässt Weber den Blick über die schnittige Karosserie des Luxus-Cabriolets schweifen. Seit zwei Jahren leitet er den kreativen Aussenposten von DaimlerChrysler, in dem 17 Designer aus sieben Nationen an der automobilen Zukunft der Marke Mercedes zeichnen und modellieren. Doch was macht das Design eines Autos aus der Sicht von Norbert Weber so meisterlich? «Vor allem die richtigen Proportionen. Wie viel die Front und das Heck über die Räder hinausragen, der Abstand zwischen den Rädern, das Verhältnis von Höhe zu Länge und so weiter. Wenn die Proportionen am Anfang nicht stimmen, dann kriegt man das nie mehr richtig hin», so seine Erklärung. Über ausgesprochen harmonische Proportionen verfügt die im 18. Jahrhundert gebaute Villa Sarazan, die das Design Center seit 1998 beherbergt. Früher reichte der Park des Prachtbaus bis zum Comersee. Heute wird er von einer der stark befahrenen Ausfallstrassen Comos durchkreuzt. Prominenter Vormieter war unter anderen Modeschöpfer Gianni Versace, der in einem Sitzungssaal mit einer pompösen Deckenbemalung unübersehbare Spuren hinterliess. Genau diese Ballung an kreativen Kräften macht den Standort Como für die aufs Interieur spezialisierten Autodesigner so interessant. «Norditalien ist ein Schmelztiegel des Designs, insbesondere für Möbel und Kleider», erklärt Weber. «Natürlich haben Möbel viel kürzere Zyklen als Autos, doch zeigen sie uns, in welche Richtung die Trends gehen.» Als kreative Blitzlichter stuft er die alljährlich in Mailand stattfindenden Modeschauen ein. Ein weiterer Vorteil sei zudem die Nähe zu Turin. In der Umgebung der italienischen Autostadt gibt es eine Fülle von kleinen Betrieben, die auf den Bau von statischen Designstudien und fahrbaren Prototypen spezialisiert sind.

Als Autodesigner versteht Norbert Weber das Streben nach Perfektion weniger als Suche nach der perfekten Form, sondern vielmehr nach dem perfekten Kompromiss. «Autodesign ist keine abgehobene Kunst», sagt Weber. «Die Machbarkeit und die technischen Rahmenbedingungen müssen von Anfang an mitberücksichtigt werden.» Dabei ist der Rahmen der Machbarkeit für die Entwicklung des Innenraums eines Studien- und Forschungsautos, das den urbanen Mobilitätsbedürfnissen einer Familie im Jahr 2025 gerecht werden soll, ungleich weiter gesteckt als bei der Neugestaltung des Innenraums einer aktuellen Modellreihe. So muss zum Beispiel das Überzugsmaterial eines Sitzes unzählige Qualitäts-



**Norbert Weber leitet das DaimlerChrysler Advanced Design Center in Como, wo Ideen für die Innenraumgestaltung der Autos von übermorgen entstehen.**

und Sicherheitstests über sich ergehen lassen. Während wir Autofahren, rutschen wir permanent leicht hin und her, was eine enorme Belastung fürs Material ist. Daneben müssen die Bezüge auch noch reissfest, nicht leicht entflammbar und je nach Modell für die Innenbelüftung durchlässig sein sowie im Notfall den Weg freimachen für die explodierenden Sitzairbags. «Diese Autotauglichkeit ist noch relativ einfach zu schaffen», erklärt Weber mit einem Augenzwinkern, «ungleich höher ist die Hürde der Mercedes-Tauglichkeit.» Denn schliesslich sei das höchste Gut eines erfolgreichen Autoherstellers sein Markenimage, und das werde massgeblich über das Design definiert. So habe ein Mercedes-Käufer sehr konkrete Erwartungen an die Optik und Haptik seines Autos. «Er muss sich auf Anrieb wohl fühlen», erklärt Weber. «Dafür braucht es nicht nur hochwertige Materialien oder harmonische Farbkombinationen, auch alle Schalter müssen an ihrem gewohnten Ort untergebracht sein.»

Nur wenige der Visionen, die in Como auf dem Reissbrett Form annehmen, schaffen unmittelbar danach den Weg in die Produktion. Dazu Norbert Weber: «Das gehört zum Beruf. Für uns ist das Neue die grosse Herausforderung. Doch wenn ab und zu eine unserer Ideen wieder aus der Schublade geholt wird, weil sie technisch möglich geworden ist, dann freut uns das natürlich schon sehr.» <





**«In unserer Kleingartenanlage haben wir einen gesellschaftspolitischen Auftrag. Der soziale Gedanke lebt.» Anton Korntheuer**

# Reglementiertes Paradies

**Gesellschaft: Auf Stippvisite bei den «Gartenfreunden Ottakring» in Wien.**

Text: Ingeborg Waldinger

Das Paradies ist ein Garten, die Liebe ist ein Garten. Seit Menschengedenken symbolisiert dieses Stück kultivierter Natur profane Wonnen und metaphysische Seligkeit. Im Zuge der Industrialisierung und Verstädterung lud sich das Idyll mit Ideologie auf. Sozialreformer aller Couleurs erkoren den Garten zum Experimentierfeld für eine bessere Menschheit. Diesem Gedanken vermag auch Anton Korntheuer viel abzugewinnen: Seit drei Jahren ist er Vereinsobmann der Gartenfreunde Ottakring. Damit steht er einer der ältesten Wiener Kleingartenanlagen vor. Sie wurde 1913 gegründet und liegt im westlichen Arbeiterbezirk Ottakring.

Seit 1977 selbst Gartenpächter bei den Ottakringer Gartenfreunden, kennt Herr Korntheuer das Leben im 275-Parzellen-Paradies von allen Seiten. Die Problemlösungskompetenz und die integrative Kraft des Obmanns werden allseits geschätzt. Generationskonflikte, Heckenschnitt- und Grillzeitdispute schlichtet er mit sanftem Nachdruck, achtlos agierende Baufirmen diszipliniert er geschickt: «Die Baufahrzeuge beschädigen Wege; Schutt und Aushub werden an beliebiger Stelle deponiert. Seit ich eine Kautionsverlange, ist mit dem Unfug Schluss.» Die Flächenwidmung «ganzjähriges Wohnen» beschert der Anlage einen Bauboom: Modeste alte Gärtnerhütten weichen komfortablen Wohnhäusern. Die vor Jahren geschaffene Möglichkeit, Kleingärten im Privateigentum zu erwerben, spaltet das Kollektiv indes nicht nur rechtlich, sondern auch mental in Eigentümer und Pächter auf.

«Im Allgemeinen», so der Obmann, «klappt das Zusammenleben gut. Anonymität ist ein Fremdwort, aber die Medaille hat natürlich zwei Seiten. Die schöne: Nachbarschaftshilfe ist hier selbstverständlich». Der Cheforganisator des Idylls hat eine Mission, sieht in der Förderung des Miteinander «einen gesellschaftspolitischen Auftrag. Der soziale Gedanke lebt», ist der Idealist überzeugt, und wenn

er merkt, «wie glücklich sich die Menschen mit der Natur verbinden», wie Kinder im umhegten Grün spielen oder Senioren sich beim Gärtnern selbst therapieren – dann geht dem pensionierten Pflasterer das Herz auf. Sein Beruf war hart, die «Gegenexistenz» im Schrebergarten ein wertvoller Ausgleich. Das «sozialistische Urgestein» engagiert sich auch als Bezirksrat über die Grenzen Ottakrings hinaus; mit seinen Kleingärtnern will er einen Brunnen in Äthiopien finanzieren. Korntheuer ordnet, kommuniziert und hilft gerne. Den Schrebergarten gibt es nur im Kollektiv, als parzelliertes Vereinselysium. Vereinsgeist und Gartenstolz garantieren aber noch keine friedvolle Koexistenz. Da braucht es klare Strukturen und Reglements. Bauführungen unterliegen dem Kleingartengesetz und der Bauordnung des Landes Wien; die Satzungen (Organisation und Ziele des Vereins, Rechte und Pflichten der Mitglieder) erlässt der Zentralverband der Kleingärtner. Die Gartenordnung ist Teil der Satzungen. Sie regelt Bepflanzung wie Schädlingsbekämpfung, Ruhezeiten wie Kleintierhaltung.

Kleingartenvereine sind parakommunal strukturiert: Obmann und Funktionäre werden gewählt und agieren wie Bürgermeister und Gemeinderat. Sie verwalten ein Budget, halten Sprechstunden ab, machen Obligatorisches und Fakultatives auf Anschlagtafeln kund. Und sie erfüllen einen Bildungsauftrag. Korntheuer: «Wir bieten gärtnerische Fachschulung oder Rechtsberatung an.» Als kommunikatives Zentrum fungiert das «Schutzhaus». Einst Zuflucht vor Wind und Wetter, hat es sich zum «Dorf gasthaus» gewandelt. Korntheuer wäre nicht Korntheuer, schwebte ihm nicht auch ein Eventkalender mit Dichterlesungen, Lebenshilfeabenden und identitätsstiftenden Festen vor. Sein Glaube an den Modellcharakter dieser innig kultivierten und streng reglementierten Ergänzungswelt ist ungebrochen. <





# Werden Sie unerreichbar.

Die neue GL-Klasse. Ab 30. September bei Ihrem Mercedes-Benz Partner.

► Seerauschen statt Handyklingeln. Endlose Küsten statt endlose Sitzungen. All diese Freiheiten können Sie jetzt grenzenlos geniessen. Denn die neue GL-Klasse hat nicht nur beste Offroad-Qualitäten. Sie

bietet durch ihre Grösse und hochwertige Ausstattung auch einzigartigen Komfort. Schliesslich setzen wir alles daran, dass Mercedes-Benz Fahrer auch in Zukunft unerreicht bleiben. **Weiter denken.**



Mercedes-Benz

Credit Suisse Chief Operating Officer Urs Rohner im Gespräch

# «Kaum ein anderes Geschäft ist derart kompetitiv und global wie das Finanzgeschäft»

Interview: Daniel Huber

**Warum wird juristisches Know-how in einem Finanzkonzern immer wichtiger, und wie langfristig kann eine Strategie in der heutigen Zeit noch sein?**

**Urs Rohner, Chief Operating Officer (COO) und General Counsel der Credit Suisse, stand dem Bulletin Red und Antwort.**

**Bulletin: Sie haben eine klassische Karriere als Wirtschaftsanwalt gemacht, standen dann fünf Jahre an der Spitze eines deutschen Medienkonzerns und gehören seit 2004 der Geschäftsleitung der Credit Suisse an. Dort leiten Sie die Rechtsabteilung und sind als COO unter anderem verantwortlich für Bereiche wie Unternehmensstrategie, Personalwesen, Supply Management und Kommunikation. Was hat Sie zur Finanzbranche gebracht?**

Urs Rohner: Meine Nähe zum Banking reicht ziemlich weit zurück. Rund vier Fünftel der Mandate, mit denen ich in den 15 Jahren als Anwalt betraut war, hatten mit Banken zu tun – sowohl Privatbanken als auch Investmentbanken. Insofern bin ich mit den verschiedenen Aspekten des Bankgeschäfts schon längere Zeit vertraut.

**Dann haben Sie gewissermassen nur die Seiten gewechselt?**

Man könnte das so sagen, ja.

**Hat Ihnen der Schweizer Pass an der Spitze eines deutschen Medienkonzerns eher genützt oder geschadet?**

Ich glaube, dass es irrelevant war oder so wenig wie es bei uns in der Credit Suisse von Bedeutung ist. Letztlich zählt, ob man einen guten Job macht oder nicht, und dabei ist die Nationalität ziemlich unwichtig.

**Was fasziniert Sie an der Finanzbranche?**

Dass es ein hoch kompetitives und äusserst komplexes Geschäft ist und wie kaum ein anderes global vernetzt. Daher gibt es wohl auch keine andere Branche, in der so viele hoch qualifizierte Leute arbeiten. Das macht sie sehr attraktiv – auch für mich.

**Und warum gerade die Credit Suisse?**

Bei meinen Gesprächen im Vorfeld meiner Anstellung bekam ich den Eindruck, dass Entrepreneurship bei der Credit Suisse sehr gross geschrieben wird: Hier versucht man mit Freude, individueller Verantwortung und guten Ideen, etwas zu bewegen und die Bank voranzubringen.

**Wie erklären Sie Ihren Kindern, was Sie den ganzen Tag machen?**

Ich sage ihnen, dass ich viele Menschen treffe, Dokumente lese, viel telefoniere und Unmengen von E-Mails schreibe. Mit meinen Kollegen in der Geschäftsleitung und meinen Mitarbeitenden versuche ich dafür zu sorgen, dass die Bank sich weiter entwickelt, dass wir möglichst effizient arbeiten, für unser Geschäft die richtigen Leute haben und weltweit gut zusammenarbeiten.

**Sie sind als COO auch verantwortlich für die Optimierung der verschiedenen Prozesse. Waren die Prozesse nicht ausgereift genug?**

Natürlich hatten wir schon lange klar definierte, gut funktionierende Abläufe – auch um die regulatorischen Auflagen zu erfüllen. Doch die Abläufe müssen an das sich ständig verändernde regulatorische Umfeld und an organisatorische Änderungen angepasst werden – und man kann jeden Prozess noch besser machen. Die Robustheit einer Organisation muss sich auch im Funktionieren ihrer Abläufe beweisen. Mit der Globalisierung – und der verstärkten globalen Ausrichtung der integrierten Credit Suisse – hat sich dies weiter beschleunigt.

**Wie langfristig lässt sich in der heutigen Zeit eine Geschäftsstrategie überhaupt noch umsetzen?**

Natürlich muss auch die Strategie eines Konzerns dauernd hinterfragt werden. Wir möchten weiter wachsen und für die Aktionäre Mehrwert schaffen. Dazu bauen wir auf gewisse Eckpfeiler, die sich kurzfristig nicht ändern. Daneben müssen wir uns aber ständig fragen: In welchen Märkten wollen wir uns verstärken, welche Produkte wollen wir anbieten, welche Geschäftsmodelle funktionieren für uns am besten und wie reagieren wir auf Marktveränderungen?

**Welches sind die Eckpfeiler der Credit Suisse?**

Dass wir unsere drei Geschäftsfelder – Investment Banking, Private Banking und Asset Management – unterstützt durch unsere Shared Services weltweit integriert betreiben und dort verstärken, wo wir unsere Kräfte optimal einsetzen können und wo das grösste nachhaltige und profitable





**Urs Rohner, General Counsel Credit Suisse Group:**  
«Entrepreneurship wird bei der Credit Suisse sehr gross geschrieben.»

## Zur Person

Urs Rohner ist General Counsel der Credit Suisse Group sowie Chief Operating Officer und General Counsel der Credit Suisse. Darüber hinaus amtiert er als Mitglied des Executive Board der Credit Suisse Group und der Credit Suisse. Er trat im Jahr 1983 der Anwaltskanzlei Lenz & Staehelin bei. Von 1988 bis 1989 war er als Associate in der Anwaltskanzlei Sullivan & Cromwell LLP in New York tätig. Danach kehrte er zu Lenz & Staehelin zurück und wurde 1992 Partner der Kanzlei; seine Tätigkeitsschwerpunkte umfassten die Kapitalmärkte, das Bankwesen sowie das Wettbewerbs- und Medienrecht. Im Jahr 2000 wurde er Chief Executive Officer der ProSieben Media AG, Unterföhring (Deutschland), und später, im Anschluss an die Fusion mit Sat.1, Vorstandsvorsitzender und Chief Executive Officer von ProSiebenSat.1. Im Juni 2004 trat er der Credit Suisse Group bei. Urs Rohner schloss im Jahr 1983 das Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Zürich ab und besitzt die Anwaltszulassung für die Schweiz und New York. Er ist 46 Jahre alt, verheiratet und Vater dreier Kinder.

Wachstum zu erwarten ist: einerseits natürlich in unseren Heimmärkten und andererseits in den aufstrebenden Märkten Asiens, Lateinamerikas und des Mittleren Ostens.

Wir wollen zur Premier Bank werden, also zur besten Bank für unsere Kunden, Mitarbeitenden und Aktionäre.

### **Wieso wird der juristische Bereich innerhalb der Finanzindustrie immer wichtiger?**

Die zunehmende Regulierung in den letzten Jahren – sei es von Seiten des Gesetzgebers oder von den Aufsichtsbehörden – erforderte tatsächlich einen Ausbau des juristischen und des Compliance-Bereichs. Unser Geschäft hat extrem komplizierte Aspekte. Zudem sind wir auch nicht nur in einem einzigen Markt vertreten, sondern in einer Vielzahl von Rechtsordnungen rund um die Welt. Und in jedem Finanzmarkt gibt es teilweise unterschiedliche Bestimmungen, die es zu erfüllen gilt.

### **Ist der Schweizer Finanzplatz überreguliert?**

Es besteht bei allen Finanzplätzen die Tendenz zur Überregulierung. Darum suchen wir auch das direkte Gespräch mit den Regulatoren, um ein sinnvolles Mass anzustreben. Auch befürworten wir gewisse internationale Harmonisierungsmassnahmen, die das grenzüberschreitende Finanzgeschäft vereinfachen.

### **Noch ein Ausblick: Wie ist die Credit Suisse auf Kurs?**

Die Zahlen für das erste Halbjahr 2006 sprechen eine sehr positive Sprache. Unser integriertes Bankmodell beginnt zu greifen. Die Geschäftsleitung ist überzeugt, dass die Credit Suisse auf Kurs ist. Jetzt geht es darum, die Möglichkeiten der neuen Struktur konsequent und noch viel besser zu nutzen – sowohl bei den Erträgen als auch bei den Kosten. Gerade auf der Kosten Seite müssen wir künftig noch wesentlich disziplinierter werden, sonst werden wir das Wachstum und die Synergien, die sich aus der Zusammenführung zu einer weltweit agierenden, integrierten Bank ergeben, nicht optimal nutzen. <

W. A. de Vigier Stiftung

Investment Services and Products

Branch Excellence



## Schweizer Erfindungen mit Weltmarktpotenzial

Seit 1989 unterstützt die W. A. de Vigier Stiftung förderungswürdige Schweizer Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer mit 100 000 Franken Startkapital. Luftfahrt-pionier Moritz Suter durfte kürzlich als Stiftungspräsident den höchstdotierten Förderpreis der Schweiz gleich dreimal vergeben: Die beiden Biomediziner Tomas Svoboda und Amar Rida von Spinomix, einem Spin-off-Unternehmen der ETH Lausanne, haben als Weltneuheit ein voll automatisiertes Diagnose- und Messgerät auf Nanobasis entwickelt, das in Körperflüssigkeiten wie Blut oder Speichel Krankheitserreger, von Aids etwa, so schnell entdeckt, dass eine Laboranalyse nur noch 20 Minuten dauert. Der Hubiboy von Dominik und Roger Stauffer, Stakraft, Küssnacht am Rigi, ist ein einbaubares Ladesystem, das einen Kleintransporter in einen Lastwagen umwandelt. Der Forstingenieur Carlo Centonze und der Chemiker Murray Height (Bild oben) von der Zürcher Start-up-Firma HeiQ, einem Spin-off-Unternehmen der ETH Zürich, stellen das auf Nanotechnologie basierende Silberpulver Frogskin her, welches Schweissgeruch in Sportkleidern verhindert. Die Neuausschreibung läuft bis zum 6. Oktober 2006, Anmeldeformulare sind unter [www.devigier.ch](http://www.devigier.ch) abrufbar. schi

## Interactive Fieldtrip zur Nanotechnologie in Boston

Bereits dieses Jahr wird die Nanotech-Industrie einen Umsatz in der Höhe von 25,6 Milliarden US-Dollar erreichen. Entsprechend wichtig ist es für Investoren, über den aktuellen Forschungsstand informiert zu sein. Liegen die USA in der Nanotechnologie weltweit an der Spitze, so gehört Massachusetts – neben Kalifornien sowie den aufstrebenden Bundesstaaten North Carolina und New Mexico – zu den führenden amerikanischen Zentren. Im US-Bundesstaat Massachusetts sind eine Vielzahl von führenden Nanotechnologie-firmen ansässig. Auf Einladung von Arthur Vayloyan, Head of Investment Services and Products, informierten sich in Boston die Teilnehmer an Symposien und bei mehreren Firmenbesichtigungen über den neusten Stand der Industrie auf den Gebieten «Life Science and Medicine», «Nanomaterials and Nanotubes» sowie «Electronics». Mit Boston wurde ein Reiseziel ausgewählt, das neben dem Zugang zu Firmen auch einen interessanten Einblick in den aktuellen Stand der Forschung und attraktive Möglichkeiten für ein Rahmenprogramm bot. schi

## Täglich 34 000 Chancen nutzen

Banking ist und bleibt ein persönliches Geschäft. Obwohl das Online Banking an Bedeutung gewonnen hat, werden allein in der Schweiz jeden Tag durchschnittlich 34 000 Kunden an den Schaltern der Credit Suisse bedient. Dies sind 34 000 Chancen, die sich bieten, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen, wie Hanspeter Kurzmeyer als Leiter Privatkunden Schweiz betont. Deshalb wurde die Initiative «Branch Excellence» gestartet, was man mit den Worten «modern, einladend, persönlich» zusammenfassen kann. Die Initiative beinhaltet ein einheitliches Erscheinungsbild der Geschäftsstellen und einen erstklassigen Kundenservice. Die Kundinnen und Kunden werden vom so genannten Floor Manager persönlich begrüsst und entsprechend den Bedürfnissen aktiv beraten oder weitergeleitet. Den Beginn machte am 28. Februar 2005 die Geschäftsstelle Bülach (Bulletin berichtete). Mittlerweile sind bereits 15 Standorte der Credit Suisse entsprechend umgestaltet worden, so Zermatt, Aarau, Zürich-Rathausplatz oder Lausanne Lion d'Or. Und bis Ende Jahr folgen weitere sieben Geschäftsstellen: Effretikon, Interlaken, Zürich-Werdmühleplatz (siehe Bild oben), Thalwil, Horgen, Neuchâtel sowie Yverdon. schi

Italien



Global



China



## Grosse Gärten Italiens

Im Rahmen ihrer 150-Jahr-Aktivitäten unterstützt die Credit Suisse den Zirkel «Grosse Gärten Italiens». Dieser umfasst historische, moderne und von einzelnen Künstlern gestaltete Gärten. Die 1997 gegründete private Initiative zählt mittlerweile 64 Gärten in ihrem Fundus. Alle Anlagen sind dem breiten Publikum zugänglich und haben in den letzten Jahren merklich zur Verbreitung einer neuen Art des Tourismus beigetragen, der sich auf die Entdeckung botanischer Meisterwerke spezialisiert hat. Hinter der Initiative Grandi Giardini Italiani stehen ganz direkt die Besitzer der teilweise über 500 Jahre alten Kunstwerke, die sich über das ganze Gebiet Italiens, von der Lombardei bis nach Sizilien, verteilen. Unterstützenswert an der Initiative ist nicht nur die landschaftliche und architektonische Schönheit der Kleinode, sondern vor allem auch der Enthusiasmus, mit dem die Besitzer ihre Passion mit dem Publikum teilen. **ba**

## Euromoney zeichnet Credit Suisse aus

Das renommierte Wirtschaftsmagazin «Euromoney» hat die Credit Suisse als beste Emerging Markets Investment Bank bei den jährlich verliehenen «Awards for Excellence» ausgezeichnet.

Zur Wahl schrieb die Redaktion: «Die herausragende Qualität im Anleihen- und Anlagengeschäft und die stabile M&A-Plattform zeichnen die Credit Suisse vor ihren Konkurrentinnen aus.» Mit dem Hinweis auf die Schlagkraft der integrierten globalen Bank betonte die Redaktion, dass «die Credit Suisse sich selbst gestärkt hat, indem sie die Effizienz der bestehenden Plattform verbesserte».

Neben der Auszeichnung als führende Investment-Bank in den Schwellenländern erhielt die Credit Suisse eine Reihe regionaler und nationaler Auszeichnungen: für Europa zum Beispiel die Auszeichnungen «Best Investment Bank in Emerging Europe», für den Nahen Osten den Preis als «Best Equity House», für die Region Mittelamerika die Würdigung als «die beste Kapitalmarkt-Institution der Region», für Südamerika die beiden Auszeichnungen «Best Equity House» und «Best Debt House» und in der Region Asien-Pazifik die Auszeichnung «Best Equity House» in China, «Best M&A House» und «Best Bond House» in Indonesien sowie «Best M&A House» in Singapur. **ba**

## Partnerschaft mit Shanghai Museum

Die Credit Suisse ist Ende Juni eine vorerst auf drei Jahre angelegte Partnerschaft mit dem Shanghai Museum in China eingegangen. Als «Partner und Hauptsponsor des Shanghai Museum» wird die Credit Suisse die Einrichtung dabei unterstützen, den Bewohnern und Besuchern Schanghais prägende internationale Ausstellungen zugänglich zu machen. Den Anfang in dieser neuen Reihe macht die Ausstellung «Art and Empire: Treasures from Assyria in the British Museum» (Kunst und Kaiserreich: Die Schätze Assyriens im Britischen Museum).

Die bis zum 7. Oktober andauernde Ausstellung ist die erste ihrer Art in China. Mit 250 herausragenden Beispielen steinerner Relikte und Keilschriftaufzeichnungen sowie mit Werken aus Elfenbein, Keramik und Glas deckt sie praktisch alle Aspekte des assyrischen Kunstschaffens aus der Zeit zwischen 3500 und 605 v. Chr. exemplarisch und eindrücklich ab. **ba**



«Credit Suisse Chess Champions Day» Ein Ereignis von historischer Tragweite

# Geistesblitze am Gipfeltreffen der Grossmeister

Text: Andreas Schiendorfer

**Wenn das Unmögliche wahr wird: Die drei grossen «K» der Schachgeschichte, die ewigen Kontrahenten Viktor Kortschnoi, Anatoli Karpow und Garri Kasparow, spielen am gleichen Turnier. Und die zweifache Mutter Judit Polgar ist der attraktive Beweis dafür, dass die Dame den König schlagen kann.**

Der zehnjährige Nico Georgiadis bereitet sich auf die Einzel-Europameisterschaft vor. Da kommt ihm der von der Credit Suisse und ihrem früheren Generaldirektor William Wirth organisierte Schachanlass gerade recht. Während des Grossmeisterturniers blitzt er mit Schweizermeister Florian Jenni. Im anschliessenden Simultan darf er gegen Garri Kasparow, Schachweltmeister von 1985 bis 2000, antreten. Nach Meinung der zahlreichen Kiebitze schlägt er sich hervorragend. Nico gibt jedoch selbstkritisch zu, dass er eine Weile lang mit einem Remis gerechnet habe. Genauso wie der dreifache Seniorenmeister Dragomir Vucenovic.

Doch Kasparow kennt kein Pardon; er gewinnt alle 20 Partien und beweist, dass er auch ein gutes Jahr nach seinem Rücktritt nahezu unschlagbar ist. «Vielleicht ist er eines Tages von der Politik so enttäuscht, dass er sich wieder konsequent dem Schachsport zuwendet», meint Kommentator Vlastimil Hort. «Dann wird er immer noch alle «wegputzen».» Tatsächlich bleibt Kasparow auch im Grossmeisterturnier ungeschlagen, doch muss er seinem Rivalen Anatoli Karpow zwei Unentschieden und den Ex-aequo-Sieg zugestehen.

Bei dessen erstem Spiel gegen Viktor Kortschnoi kommt es zur kuriosen Situation,

dass gleich vier Damen auf dem Schachbrett stehen. Ein Schachharem! Die Zuschauer, unter ihnen Credit Suisse CEO Oswald Grübel, und, völlig überraschend, FIDE-Präsident Kirsan Iljumschinow, zeigen sich aber auch von den beiden Grossmeisterinnen angetan: Judit Polgar, der stärksten Schachspielerin der Welt, und ihrer mutmasslichen Nachfolgerin Hanna Polgar, die als einmonatiges Baby im Kinderwagen erste Schachluft schnuppert.

Judit Polgar sprüht vor Spielfreude. «Das habe ich noch nie gesehen, das ist eine ganz neue Idee», schwärmt Werner Hug, ehemaliger Juniorenweltmeister, während ihrer Partie gegen Karpow, und Hort bezeichnet ihre leichtfüssige, lockere Simultanvorstellung als perfekt. Umso mehr freut sich Fernschachgrosmeister Matthias Rüfenacht über seinen Sieg.

Und Viktor der Schreckliche? Er kämpft wie gewohnt: aktiv, aggressiv, attraktiv. Punktemässig wird es ihm nicht gedankt. Doch beim Abendessen, als Garri Kasparow über «Tradition und Innovation» spricht, erwähnt er neben Entdeckern und Pionieren der Auto- und Filmindustrie auch Viktor Kortschnoi. Und das ist ehrlich gemeint. <

**Ausgewählte Partien unter**  
**[www.credit-suisse.com/emagazine](http://www.credit-suisse.com/emagazine) > Sport**



1



2



3



4



7



8



5



6



9

1 Die Ladenpassage am Paradeplatz in Zürich wird zur Schachpassage. 2 Garri Kasparow vorne und Anatoli Karpow hinten – wie wird es am Brett aussehen? 3 Eine Schweizer Nachwuchshoffnung: der zehnjährige Nico Georgiadis aus Schindellegi. 4 Das Duell der Giganten findet im überfüllten Lichthof statt und wird gleichzeitig auf Grossleinwand übertragen. 5 Rot und Schwarz (Vlastimil Hort und Werner Hug) machen mit ihren launigen Kommentaren das komplexe Schachspiel auch für Laien zum leicht verständlichen Genuss. 6 Anatoli Karpow bleibt im Simultan bei drei Remis ungeschlagen. 7 Kasparow und Karpow gewinnen das vom Schiedsrichter des Jahrhunderts, Lothar Schmid, geleitete Blitzschachturnier ex aequo. Im Simultan gewinnt Kasparow aber alle Partien. 8 Der 75-jährige Viktor Kortschnoi ist laut Garri Kasparow die ideale Mischung zwischen Tradition und Innovation. Mit nimmermüder Kampfkraft meistert er auch schwierige Situationen. 9 Locker und leichtfüssig: Judit Polgars Simultanvorstellung mit 19 Siegen lässt keine Wünsche offen.



Credit Suisse 150 Years

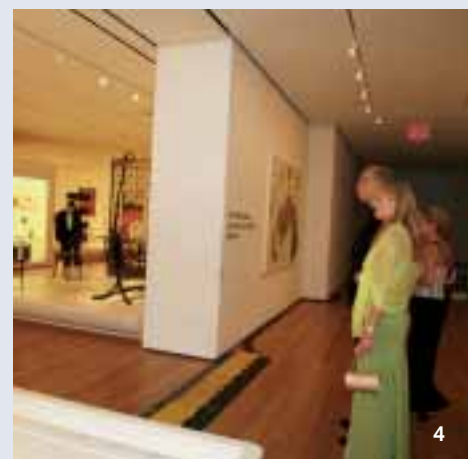
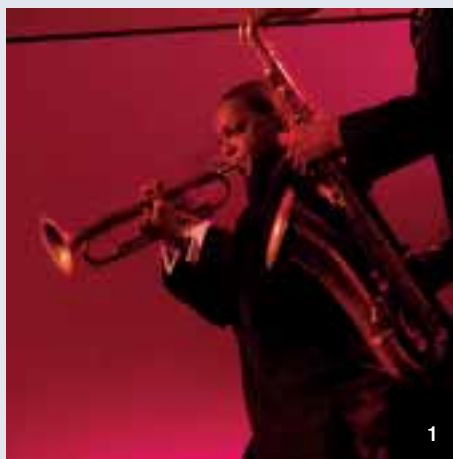
# New York feiert 150-Jahr-Jubiläum im MoMA

Text: Daniel Huber

In New York lud Brady Dougan, CEO Investment Banking, zur grossen 150-Jahr-Gala der Credit Suisse ins Museum of Modern Art (MoMA) ein.

Die rund 300 Gäste erhielten in einem exklusiven, privaten Rahmen die Gelegenheit, die verschiedenen Galerien des MoMA zu besichtigen. Danach begrüsst sie Walter Kielholz zum eigentlichen Festakt. In seiner Rede führte er unter anderem aus, dass sich die Credit Suisse ähnlich dem MoMA als «Agent der Moderne» verstehe, indem sie Investoren und Unternehmen helfe, ihre Ideen zu verwirklichen. Im Weiteren umschrieb er den New Yorker Gästen Alfred Escher als eine Mischung aus dem amerikanischen Eisenbahntitanen Commodore Vanderbilt, dem Finanzmogul John P. Morgan und dem visionären Politiker Thomas Jefferson.

Nach dem Essen zeigte sich Brady Dougan in seiner Rede davon überzeugt, dass die Wall Street oder überhaupt die ganze Stadt von der Präsenz der Schweizer Unternehmen und ihren Geschäftsmethoden sowie der Schweizer Kultur profitiert hätten. Krönender Abschluss des Abends war der Auftritt des neunfachen Grammy-Award-Gewinners Wynton Marsalis. Der Jazztrompeter aus New Orleans hatte zuvor sichtlich gerührt von Brady Dougan einen Check über eine Million Dollar entgegengenommen. Das Geld kommt drei Aufbauprojekten in der vom Hurrikan zerstörten Stadt New Orleans zugute. <



- 1** Der neunfache Grammy-Gewinner Wynton Marsalis gehört zurzeit zu den bekanntesten Jazzmusikern der Welt. Die Gäste dankten seinen Auftritt mit Standing Ovations.
- 2** Gastgeber Brady Dougan sprach von der Vielfalt der Schweizer Kultur. So habe er bei seinem ersten Besuch das Gefühl gehabt, ganz Europa sei in der Schweiz vertreten.
- 3** Das Essen wurde im Foyer des MoMA serviert. **4** Auf fünf Stockwerken präsentiert das MoMA eine der weltweit umfassendsten Sammlungen moderner Kunst.

Weitere Fotos des Anlasses sind abrufbar unter: [www.credit-suisse.com/150](http://www.credit-suisse.com/150)



Wissenswert Begriffe aus der Finanzwelt



## Blue Chip

**Aktie eines führenden, börsenkotierten Unternehmens erstklassiger Qualität.**

Nun, die Zeit der Grillabende ist vorbei, das Augenmerk schwenkt von den Potato Chips zurück auf die Blue Chips. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Amerikanischen, ist heute aber allgemein gebräuchlich für bekannte, umsatzstarke Aktien höchster Qualität. Die Bezeichnung soll auf die blauen Jetons (Chips) im Casino von Monte Carlo zurückführen, denn diese hatten den höchsten Wert.

Blue Chips sind weltweit an den wichtigsten Börsen notiert. Unternehmen, deren Aktien als Blue Chips gelten, müssen eine einwandfreie Bonität (Kreditwürdigkeit) aufweisen, regelmässig ihre Bilanzen veröffentlichen und den von der Börsenaufsicht geforderten Berichtspflichten nachkommen. In der Schweiz sind die Blue Chips im Swiss Market Index SMI zusammengefasst. Dieser Index bildet die maximal 30 liquidesten und grössten Schweizer Titel aus dem Swiss Performance Index SPI (Large- und Mid-Cap-Segment) ab. Schweizer Blue Chips finden sich traditionellerweise vor allem im Chemie-, Pharma- und Finanzsektor. rh

## IBAN

**International Bank Account Number: internationale, standardisierte Notation für Bankkontonummern.**

Ohne Code geht (fast) nichts mehr: Zahlen wir unseren Samstagseinkauf im Grossverteiler mit Plastikgeld, brauchen wir dazu einen PIN-Code (persönliche Identifikationsnummer). Eine Geldüberweisung wiederum läuft am glattesten ab, wenn die IBAN des Empfängerkontos bekannt ist. Die IBAN ist eine von der ISO (International Organization for Standardization) und dem ECBS (European Committee for Banking Standards) entwickelte Norm für die Darstellung von Bankidentifikationen und Kontonummern.

Der Hauptzweck einer IBAN ist es, grenzüberschreitende Finanztransaktionen effizienter zu machen und den Zahlungsverkehr zwischen den verschiedenen Ländern zu rationalisieren. Die IBAN besteht aus folgenden Teilen: zweistelliger, alphabetischer Ländercode (CH für die Schweiz); zweistellige, numerische Prüfziffer; maximal 30-stellige Basic Bank Account Number (BBAN), die sich zusammensetzt aus Instituts-Identifikation (IID) und Bank Account Number (BAN). Die für den schweizerischen Zahlungsverkehr zuständigen Trägerorganisationen haben die Schweizer IBAN auf 21 Stellen festgelegt. Es mag ja stimmen: Geld regiert die Welt. Aber: Codes regieren die Finanzwelt. rh

## Private Equity

**Privates Beteiligungskapital.**

Private Equity bezeichnet das von privaten und institutionellen Anlegern beschaffte Beteiligungskapital an Unternehmen, die nicht an der Börse gehandelt werden. Das Gegenteil ist die Public Equity – gemeinhin bekannt als Aktie.

Private Equity umfasst auch den Bereich Venture Capital (Risiko- oder Wagniskapital). Junge Unternehmen können die zur Finanzierung nötigen Mittel oft nicht aus eigener Kraft aufbringen; weil ihnen aber Sicherheiten fehlen und sie nicht in das Bonitätsraster der Banken passen, haben solche jungen Unternehmen Schwierigkeiten, Kredite zu erhalten. Vermag ihr Businessplan jedoch zu überzeugen und steht das Glück auf ihrer Seite, hilft ihnen vielleicht ein so genannter Business Angel (häufig eine vermögende Privatperson). Solche Business-Engel stellen neben dem benötigten Kapital häufig auch spezifisches Branchen- oder sonstiges Fachwissen zur Verfügung. Dies geschieht in der Regel in einer Phase, die Venture-Capital-Gesellschaften noch zu früh erscheint, um einzusteigen. Hätten Sergey Brin und Larry Page am Anfang ihres Google-Abenteuers nicht auf die Hilfe von weitsichtigen und geschäftstüchtigen Business-Engeln zählen können, fehlte heute an den internationalen Börsen vielleicht ein wichtiger Blue Chip. rh

Opernhaus Zürich Die Orchester-Akademie geht ins zehnte Jahr

# Nachwuchsförderung ist eine Frage der Berufsethik

Interview: Andreas Schiendorfer und Bianca Veraguth

**Was haben Opernhaus Zürich und Credit Suisse gemeinsam? Natürlich, die Freude an hochrangiger Musik, nicht zuletzt aber auch die Erkenntnis, den Nachwuchs gezielt fördern zu müssen – beispielsweise durch die Orchester-Akademie, deren Partner die Credit Suisse ab dieser Spielzeit wird. Ein Interview mit Alexander Pereira, Intendant des Opernhauses Zürich.**

**Bulletin: Was würden Sie, Herr Pereira, gerne umkrempeln, wenn Sie für einen Tag die Opernwelt regieren könnten?**

Pereira: Ich würde die Theater dazu anhalten, wieder mehr zu produzieren. Es wird momentan viel zu wenig Neues produziert. Auch würde ich dafür kämpfen, dass die Theater so finanziert sind, dass sie eine Chance haben zu überleben und nicht mehr Gegenstand politischer Sparwut sind. Und ich würde verhindern, dass neu zu bauende Häuser zu gross werden, weil das Spannungsverhältnis zwischen Bühne und Publikum, Publikum und Bühne möglichst stark sein soll. Die Oper ist eine intime Kunst.

**Das Bulletin hat Ihnen die gleiche Frage schon 2001 gestellt, da haben Sie etwas anderes geantwortet.**

Sicher? Dann ging es wohl um die Nachwuchsförderung. Darüber habe ich gestern an einem Anlass vor 1000 Personen gesprochen. Das bleibt mein Hauptanliegen.

**Sie sagten damals:**

«Ich würde versuchen, dafür zu sorgen, dass der Nachwuchsförderung an den Theatern wieder mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird. Dazu würde ich Opernstudios, Orchester- und Ballettakademien gründen, um die gesamte Jugendförderung anzukurbeln. In den letzten Jahren wurde zu

wenig in diese Bereiche investiert. Dadurch ist nicht nur die Nachwuchsbasis schmal geworden, sondern – und das spüren die Theaterhäuser schmerzlich – auch die Spitze dünn.» (vgl. Bulletin, 4/2001)

**Hat dies seine Gültigkeit bewahrt?**

Unbedingt. Es hat damals zwar schon seit längerem Orchester-Akademien bei den grossen Konzertsorchestern gegeben, aber im Bereich der Oper war Zürich eine absolute Seltenheit. Dies ist auch heute noch so, obwohl wir glücklicherweise mit unserem Beispiel einige Häuser animieren konnten, ebenfalls eine Akademie zu gründen.

**Die Orchester-Akademie startet in ihre zehnte Saison. Wie sind Sie mit dem Erreichten zufrieden?**

Wir sind ausserordentlich glücklich mit dem Ergebnis – ohne auf den Lorbeeren ausrufen zu dürfen. Wir weisen eine «Trefferrate» von rund 60 Prozent auf: Fast zwei Drittel unserer Studenten finden praktisch sofort eine Anstellung. Dies ist keine Selbstverständlichkeit, da der Konkurrenzkampf riesig ist. Wir haben kürzlich selber die Stelle für eine zweite Geige ausgeschrieben und nicht weniger als 184 Bewerbungen erhalten. Recht viele Studentinnen und Studenten konnten wir auch in unser eigenes Orchester integrieren, rund zwei bis drei pro Jahr.

Doch auch über diese reinen Zahlen hinaus sind wir sehr zufrieden. Es ist uns durch die Qualität des Orchesters der Oper Zürich und der Orchester-Akademie gelungen, dem Musikernachwuchs klar zu machen, dass in einem Opernorchester viel wunderbare Literatur gespielt wird. Und dass auch die Zusammenarbeit mit der menschlichen Stimme als natürlichster Ausdrucksweise eine faszinierende Facette des musikalischen Mitteilens ist.

**Zwei, drei Studienabgänger bleiben in Zürich. Mit anderen Worten: Sie bilden die Musiker ihrer Konkurrenz aus!**

Ja, nur ist es leider nicht so wie beim Fussball, wo man dann eine Transfersumme erhält. Bei uns produziert gewissermassen jeder für jeden. Bei den Orchester-Akademien oder Opernstudios oder Ballettakademien geht es im Übrigen nur am Rande um die Institutionen. In erster Linie geht es darum, den jungen Musikern zu ermöglichen, in einer Echtheitssituation die Herausforderung des Berufes kennen zu lernen. Dies ist wichtig, weil die Universitäten in der Regel Studenten «produzieren», die sich nur in ihrer eigenen Welt zu bewähren hatten.

**Gibt es beim Auswahlverfahren einen Heimvorteil für die Schweizer?**

Die Politik ist: Sind zwei Bewerber gleich gut, nehmen wir den Schweizer. Aber oberstes Kriterium ist immer die Qualität.

**Die Orchester-Akademie ist demnach international zusammengesetzt?**

Absolut. Der Beruf des Musikers ist international. Ich kann ja nicht den Othello mit dem



Alexander Pereira hat das Opernhaus Zürich zu internationalem Ansehen geführt. Die Orchester-Akademie hilft, dass dies auch in Zukunft so bleibt.

## Die Orchester-Akademie des Opernhauses Zürich

Seit der Spielzeit 1997/98 gibt es die Orchester-Akademie. Sie bietet jungen Musikerinnen und Musikern aus der Schweiz und aus dem Ausland die Möglichkeit, erste Erfahrungen in einem professionellen Opernorchesterbetrieb zu sammeln. Während zweier Jahre nehmen sie aktiv teil an Proben und Vorstellungen des Orchesters der Oper Zürich. Daneben haben sie die Möglichkeit, sich in den Bereichen Kammermusik und Probespiel unter professioneller Anleitung weiterzubilden. In Zusammenarbeit mit der Zürcher Musikhochschule und der Zürcher Tonhalle werden auch Meisterkurse organisiert. Die Credit Suisse ist Partner der Orchester-Akademie. Mehr Informationen unter [www.opernhaus.ch](http://www.opernhaus.ch)

**Wettbewerb:** Zwei Karten für die Aufführung der Oper «Doktor Faust» vom 12. November im Opernhaus Zürich zu gewinnen (siehe Talon).

Othello aus einem Glarner Laienensemble spielen. Es handelt sich um eine kosmopolitische Welt. Ich beschäftige hier im Hause Mitarbeiter aus 56 Nationen.

**Wieso setzen Sie sich derart engagiert für den Nachwuchs ein? Weil Sie selbst gerne Künstler geworden wären, aber nicht zielgerichtet gefördert wurden?**

Ich wäre in der Tat gerne Dirigent oder Sänger geworden. Mit den verschiedenen Förderungsprojekten habe ich aber nie ein eigenes Defizit abdecken wollen. Meine Person spielt überhaupt keine Rolle. Wie soll ich das erklären? Nehmen Sie irgendeinen Beruf. Wenn Sie sich nicht dafür engagieren, den jungen Menschen, die «nachwachsen», eine faire Anfangschance zu geben, dann verletzen sie doch irgendwie die Ethik Ihres Berufes.

Es gibt eine Ethik, sich um die Alten zu kümmern. Und ebenso eine Ethik, den 17-, 18-, 25-Jährigen eine Chance zu geben. Sonst schicke ich sie ja direkt in die Arbeitslosigkeit. Da muss ich für meine Institution, die über die nötige Infrastruktur verfügt, die Verantwortung wahrnehmen.

Das soll nicht uneigennützig tönen: Es ist für uns wichtig, dass die Opern-Familie, die aus Grossvätern und Urenkeln besteht, in sich richtig zusammengesetzt ist. Die Mischung muss stimmen. Das ist etwas ganz Normales, darüber bräuchten wir eigentlich gar nicht zu sprechen ...

**Ihr Ziel der nächsten zehn Jahre?**

Das Konzept der Orchester-Akademie ist stimmig. Es geht nun darum, diese Initiative in verschiedenen Details zu verbessern und die Nachhaltigkeit zu garantieren. Das ist eine grosse Aufgabe, die durch die Partnerschaft mit der Credit Suisse wesentlich erleichtert wird. Wir möchten die Konzerttätigkeit der Studenten etwas erhöhen und unsere ganze Ausbildungsarbeit öffentlich bekannt machen. Wünschenswert wäre es, jährlich einen Preis vergeben zu können. Dies würde nicht nur der Akademie nützen, sondern die Chancen der Preisträger auf dem Markt entscheidend erhöhen. <

**Mehr Informationen unter:**  
[www.credit-suisse.com/emagazine](http://www.credit-suisse.com/emagazine)



## Credit Suisse Agenda 4/06

## Initiative Breitenfussball

## Davos Festival

## Kunst

Bis 8. Oktober, Bern

**Meret Oppenheim – Retrospektive**  
Kunstmuseum

Bis 12. November, Martigny

**The Metropolitan Museum of Art,  
New York, Peinture européenne**  
Fondation Gianadda

Bis 19. November, Winterthur

**Plane/Figure. Amerikanische  
Kunst aus Schweizer Sammlungen**  
Kunstmuseum

Bis 17. Dezember, Zug

**Harmonie und Dissonanz.  
Gerstl – Schönberg – Kandinsky.**  
Kunsthaut

## Musik

24. September (Premiere), Zürich

Weitere Aufführungen: 27.9./30.9./3.10./  
5.10./8.10./12.11./19.11.**Doktor Faust**  
**Oper von Ferruccio Busoni**  
Opernhaus Zürich

29. September, Zürich

**TonhalleLATE**  
Tonhalle

3. November, Lausanne

**Mozart, Krönungsmesse KV 339,**  
**Orchestre de la Suisse Romande**  
Théâtre de Beaulieu

## Formel 1

1. Oktober, Schanghai  
**GP China**22. Oktober, São Paulo  
**GP Brasilien**

## Fussball

11. Oktober, Innsbruck  
**Österreich – Schweiz**

## Sport

16. Dezember, Bern  
**Credit Suisse Sports Awards****Immer am Ball dank  
der Young Kickers  
Foundation**

Im Rahmen der rechtlich selbstständigen, gemeinnützigen Stiftung Symphasis hat die Credit Suisse die Young Kickers Foundation eingerichtet. Unterstützungsgesuche werden von einer hochkarätigen Vergabungskommission unter der Leitung von Marco Blatter, Direktor der Swiss Olympic Association, beurteilt. Kommissionsmitglieder sind unter anderem Alain Sutter, WM-Teilnehmer von 1994, sowie als Vertreter des Schweizerischen Fussballverbandes Peter Gilliéron, Generalsekretär, und Hansruedi Hasler, Technischer Direktor. Während der Fussballweltmeisterschaft hat die Credit Suisse im Zusammenhang mit verschiedenen Projekten wie etwa dem Giant Fan Picture oder den Mini-Champs-Turnieren bereits über 360 000 Franken in die Young Kickers Foundation einbezahlt. schi

Alle nötigen Informationen inklusive Bewerbungsunterlagen finden sich unter [www.symphasis.ch](http://www.symphasis.ch).

**Kompositionsauftrag  
zur Förderung der  
neuen Musik**

Ein Höhepunkt des 21. Davos Festivals «young artists in concert» war die Uraufführung des Klaviertrios von Erik Oña durch das Tecchler-Trio, welches 2005 mit dem Prix CREDIT SUISSE Jeunes Solistes ausgezeichnet worden ist. Erik Oña, Leiter des Elektronischen Studios der Hochschule für Musik in Basel, hatte von der Credit Suisse dieses Jahr einen Kompositionsauftrag erhalten wie vor ihm beispielsweise auch György Kurtág (1996), Arvo Pärt (1993), Aribert Reimann (1992) oder, im Jahr 2005, der Tessiner Nadir Vassena. Die Förderung des musikalischen Nachwuchses – und damit auch der Neuen Musik – ist der Credit Suisse im Bereich ihres Kultur-Engagements ein besonderes Anliegen. Auf Grund der vorzüglichen Zusammenarbeit hat die Credit Suisse im August seine seit der Gründung bestehende Partnerschaft mit dem Davos Festival «young artists in concert» um weitere vier Jahre verlängert. schi

**Bild oben: Das Tecchler-Trio mit  
Maximilian Hornung, Cello, Benjamin Engeli,  
Piano, Esther Hoppe, Violine.**

## Fondation Gianadda in Martigny



## Was New York an europäischer Kunst sammelt

Eine spannende kulturelle Begegnung ist derzeit in der Fondation Pierre Gianadda in Martigny möglich. Nach den erfolgreichen Ausstellungen mit Hauptwerken der Philipps Collection Washington sowie des Moskauer Puschkin-Museums werden noch bis zum 12. November 50 Hauptwerke europäischer Malerei des New Yorker Metropolitan Museum of Art (Met) ausgestellt. Dieses 1870 gegründete Museum besitzt rund 2500 Werke bedeutender europäischer Meister, die ihm hauptsächlich von Privatpersonen geschenkt wurden. Deshalb besitzt die Ausstellung auch Aussagekraft über den Geschmack amerikanischer Kunstsammler sowie der derzeitigen Met-Expertin für europäische Kunst, Katherine Baetjer. Erfreulich ist, dass es neben Klimt, Courbet, Pissarro, Gauguin, Renoir, Degas, Goya, El Greco, van Gogh, van Dyck und vielen anderen als einzige Frau die Schweizerin Angelika Kaufmann (Bild oben) ebenfalls in die Ausstellung geschafft hat – und dies völlig zu Recht. Vergewahrtigt man sich, dass das Met 37 Monets oder 21 Cézannes oder 15 Rembrandts besitzt, so ist es reizvoll zu überlegen, weshalb gerade dieses eine Werk des jeweiligen Künstlers ausgewählt wurde. Deshalb lohnt sich später auch ein Gang auf [www.metmuseum.org](http://www.metmuseum.org) oder, noch besser, in das Met selbst. **schi**

## Schule als Begegnungszentrum



## Neubau der Schweizerschule in Barcelona

Die 1919 gegründete Schweizerschule in Barcelona bietet ein volles Programm vom Kindergarten bis zum Gymnasium an und wird von rund 650 Schülerinnen und Schülern, darunter 150 Schweizern, besucht. Mit Beginn des neuen Schuljahres ist sie in einen Neubau eingezogen, der von der Jubiläumsstiftung der Credit Suisse mitfinanziert worden ist. Neben modernen Unterrichtsräumen steht der Schweizerschule nun auch ein grosser Mehrzwecksaal für Theateraufführungen, Konzerte und Vorträge zur Verfügung, so dass sie ihrer Funktion als Begegnungs- und Kulturzentrum der Region Barcelona noch besser gerecht werden kann. Insbesondere wird der örtliche Schweizerclub diese Räumlichkeiten für seine Anlässe nutzen. **schi**

Mehr Informationen unter [www.escuelasuizabcn.es](http://www.escuelasuizabcn.es)

## Spenden von Mitarbeitenden



## Mehr als zwei Millionen Dollar für wohltätige Zwecke

Das breite philanthropische Wirken der Credit Suisse kann und soll hier nicht umfassend dargestellt werden. Ein illustratives Beispiel sei indes erlaubt: Die Mitarbeitenden und die Bank selbst haben neulich innert weniger Tage über zwei Millionen Dollar für wohltätige Zwecke gespendet. Die Credit Suisse Americas Foundation bedachte aus Anlass des 150-Jahr-Jubiläums in New York drei Organisationen aus New Orleans – die Providence Community Housing, das New Orleans Center for Creative Arts (im Bild eine Musical-Aufführung) sowie das Knowledge is Power Program (KIPP) der Believe College Preparatory School – mit einer Spende von insgesamt einer Million Dollar. Am Managing Directors' Forum in Orlando, Florida, überwiesen die Teilnehmer 420 000 Dollar an fünf in- und externe Organisationen. Da die Bank selbst weitere 580 000 Dollar beisteuerte, erhielten die Credit Suisse Group Foundation, die Credit Suisse Americas Foundation, die Pestolozzi-Kinderstiftung, Room to Read sowie der Teenage Cancer Trust zusammen ebenfalls eine Million Dollar. Schliesslich wurden die Erdbebenopfer in Indonesien von Mitarbeitenden der Credit Suisse sowie der Credit Suisse Group Foundation mit je 55 000 Dollar bedacht. **schi**

Kunsthhaus Zug · Gerstl – Schönberg – Kandinsky

# Musik und Malerei im Aufbruch

Text: Andreas Schiendorfer

**Noch bis zum 17. Dezember tritt das bildnerische Werk Arnold Schönbergs, Richard Gerstls und Wassily Kandinskys in einen spannungsvollen Dialog mit musikalischen Werken der Neuen Wiener Schule. Die Ausstellung im Kunsthhaus Zug wird von der Credit Suisse als Hauptsponsor unterstützt.**

Im Jahr 1911 malt Wassily Kandinsky (1866–1944) seine ersten abstrakten Gemälde, insbesondere «Impression 3 (Konzert)», zu dem ihn die Musik von Arnold Schönberg (1874–1951) inspiriert. Er nimmt Kontakt mit dem Komponisten auf, es beginnt eine intensive künstlerische Auseinandersetzung, die für das Verhältnis moderner Malerei und Musik exemplarisch wird.

Arnold Schönberg wiederum hat 1907/08 den Weg in musikalisches Neuland beschritten, das seine Zeitgenossen zunehmend verwirrt und auf heftigste Ablehnung seitens des Konzertpublikums stösst. Seine Musik, beginnend mit dem stark autobiografisch geprägten zweiten Streichquartett (op. 10), ist nicht mehr im herkömmlichen Dur-Molltonalen System anzusiedeln, sie ist «atonal» oder, wie Schönberg sich ausdrückt, «atonikal».

## Interdisziplinäres Begleitprogramm

Die am 11. August im Kunstmuseum Zug eröffnete Ausstellung «Harmonie und Dissonanz. Gerstl – Schönberg – Kandinsky» führt den Besucher in diese Zeit des Umbruchs, des Aufbruchs zurück, und weil manch einer davon gefordert wird, wird das Verständnis dafür auf vorbildliche, interdisziplinäre Weise gefördert. Unterstützt wird

Matthias Haldemann, Direktor Kunsthhaus Zug, bei seinem in Zug und Luzern stattfindenden Rahmenprogramm von der Musikhochschule Luzern, dem Lucerne Festival sowie dem Schönberg-Center in Wien.

**Richard Gerstl war seiner Zeit weit voraus**  
Ausgangspunkt des ganzen Projekts ist der österreichische Maler Richard Gerstl (1883–1908), der im Alter von 25 Jahren Selbstmord beging. Da er seine Werke nie öffentlich zeigte und vor seinem Suizid alles

Richard Gerstl, «Gruppenbildnis mit Schönberg», 1907, Öl auf Leinwand, Kunsthhaus Zug, Stiftung Sammlung Kamm.



Biografische vernichtete, ist er trotz seiner unbestreitbaren Bedeutung als früher Vertreter des österreichischen Expressionismus dem breiten Publikum unbekannt geblieben. Erst 1931 führte Otto Nirenstein in seiner Neuen Galerie in Wien eine erste grössere Ausstellung durch, 1993 widmete ihm Klaus Albrecht Schröder eine Dissertation, 2003 schilderte die Schriftstellerin Lea Singer seine tragische Liebesgeschichte im Roman «Wahnsinnsiebe». Dank seiner Sammlung Kamm ist das Kunsthhaus Zug ebenfalls ein nicht wegzudenkendes Element in der Gerstl-Rezeption.

Am 14. September 1883 in Wien geboren, wächst Richard Gerstl in gutbürgerlichem Haus auf. Wegen disziplinarischer Schwierigkeiten muss er das angesehene

Wassily Kandinsky, «Impression 3 (Konzert)», 1911, Öl auf Leinwand, Städtische Galerie im Lenbachhaus, München.





## Salzburger Festspiele Kunstwerk für das Haus für Mozart

Piaristengymnasium verlassen und beginnt mit meterlangem Pinsel riesige Aquarellstudien zu malen. So bekommt er nach eigener Einschätzung eine bessere Übersicht über den Bildraum. Später schleudert er in einer Art zusammengeballter Raserei die Farben auf die Leinwand. 1898 wird der 15-Jährige in die Wiener Akademie aufgenommen, doch sein neuartiger Stil stösst bei den Lehrern auf Unverständnis. «So wia Si moln, bronz i in Schnee» («So wie Sie malen, pinkle ich in den Schnee»), sagt sein Professor Christian Griepenkerl. Gerstl verlässt das Institut, um später in die etwas fortschrittlichere Schule von Heinrich Leffler einzutreten. Als er sich aber weigert, an einem Repräsentationszug zu Ehren Kaiser Franz Josefs teilzunehmen, weil dies – heute nachvollziehbar – «eines Künstlers unwürdig» ist, kommt es erneut zum Bruch. 1900/01 bildet er sich jeweils im Sommer beim ungarischen Maler Simon Hollósy in Nagybánya weiter. 1904/05 unterhält er ein gemeinsames Atelier mit Viktor Hammer.

Auf wirklich Gleichgesinnte stösst Gerstl indes erst 1906, als er die Komponisten Arnold Schönberg und Alexander von Zemlinsky (1871–1942) kennen lernt. Er verbringt die Sommer 1907/08 mit der Familie Schönberg in Traunstein bei Gmunden und gibt Arnold Schönberg Zeichenunterricht. Seine Passion für Mathilde Schönberg, die seinetwegen ihre Familie verlässt, führt zum Zerwürfnis mit dem Komponisten, der mitten in der Arbeit zu seinem zweiten Streichkonzert steckt. Mathilde kehrt zu Schönberg zurück, als dieser mit Selbstmord droht. Gerstl begeht, völlig isoliert, in der Nacht vom 4. zum 5. November Suizid.

Besonders spannend ist die Gegenüberstellung von Gerstls «Gruppenbildnis mit Schönberg» und Kandinskys «Impression 3 (Konzert)», die sich beide direkt auf das gleiche Konzert von Arnold Schönberg beziehen. <

Weitergehende Informationen unter [www.credit-suisse.com/emagazine](http://www.credit-suisse.com/emagazine) > Kultur sowie unter [www.kunsthausezug.ch](http://www.kunsthausezug.ch)

# Tausend Tränen in Salzburg

Text: Andreas Schiendorfer

**Zur Eröffnung des Hauses für Mozart übergab die Credit Suisse als neuer Hauptsponsor den Salzburger Festspielen das symbolträchtige Kunstwerk «1000 Tears» des bekannten Schweizer Künstlers Not Vital.**

«Giunse alfin il momento» («Endlich naht sich die Stunde»), singt Anna Netrebko als Susanna zu Beginn ihrer berühmten Rosen-Arie, und manch einer der 1000 und 664 Premierengäste mag sich verstohlen eine Träne aus dem Auge gewischt haben. Dirigent Nikolaus Harnoncourt gelingt gleich zur Eröffnung der Salzburger Festspiele und des Hauses für Mozart der erwartete Höhepunkt.

Tausend Tränen auch bei Festspielpräsidentin Helga Rabl-Stadler? Vielleicht. Vermutlich. 999 aus Ungewissheit, die entscheidende aus Freude. «Die Lage ist hoffnungslos, aber nie ernst», musste sie noch im Februar hinsichtlich des Bauvorgangs beim Haus für Mozart sibyllinisch erklären. Nun aber sind, nach drei Jahren, die Staubsuren verschwunden. Rechtzeitig. Salzburg strahlt.

Allerdings hätten die Festspiele noch nicht die Zeit und das Geld gehabt, das Haus für Mozart mit Kunst zu füllen, betont Helga Rabl-Stadler anlässlich der morgendlichen Vernissage im Foyer. Deshalb schätze sie sich wirklich glücklich über das Geschenk der Credit Suisse.

Es sei naheliegend, zur Eröffnung des neuen Konzerthauses ein Kunstwerk zu schenken, führt Oswald J. Grübel, CEO der Credit Suisse, aus. «Die Arbeit eines Künst-



**Festspielpräsidentin Helga Rabl-Stadler und Oswald J. Grübel, CEO Credit Suisse, freuen sich mit Not Vital über das gelungene Kunstwerk «1000 Tears».**

lers, der mit so vielen Kulturen umgeht, dass man bei Not Vital wahrhaftig von einem Welt(en)bürger sprechen kann.»

Not Vital hat mit «1000 Tears» ein Symbol für das tragische Element in der Kunst und im Leben geschaffen. Durch die Technik der direkten Gravur von Tränen in den edlen schwarzen Marmor paraphrasiert er die Inschrift literarischer Texte in Stein. So schlägt er eine Brücke zwischen den minimalistischen Werken amerikanischer Provenienz und antiker Dramatik. <

Kambodscha Hilfswerk für Kinder und Jugendliche

# Hoffnung auf Kindheit

Text: Regula Gerber



**Goutte d'eau – Wassertropfen – erreicht mehr, als der Name des Kinderhilfswerks vermuten lässt. Für viele kambodschanische Kinder und Jugendliche ist seine Hilfe nicht nur ein Tropfen auf den heissen Stein: Es bietet ihnen die Chance zu einer besseren Zukunft.**

Poipet, im Norden Kambodschas an der Grenze zu Thailand. Die Stadt gibt ein trauriges Bild ab, obwohl in ihr viele Menschen das Glück suchen: Touristen das schnelle Geld in einem der Casinos, die Familien und Kinder den grossen Lohn in der Arbeit. Starker Durchgangsverkehr auf unasphaltierten Strassen, Slums und als Kontrast dazu die in anderen Ländern verbotenen Spielcasinos prägen das Stadtbild. Die Armut ist gross. Die Kinder betteln, schmuggeln Kleider oder verkaufen Süßigkeiten, um sich und ihre Eltern über Wasser zu halten.

Die Zustände in Poipet stehen stellvertretend für die Situation des Landes: Kambodschas Bevölkerung hat Jahrzehnte lang unter Krieg, Unterdrückung und einem diktatorischen Regime gelitten. Die Folgen davon sind ein wirtschaftlich am Boden zerstörtes Land und traumatisierte Menschen. Auch wenn Kambodscha auf dem Weg zur Demokratie ist: Hohe Arbeitslosigkeit, Korruption und fehlende Infrastrukturen wie etwa sauberes Trinkwasser nehmen der Bevölkerung die Hoffnung auf Besserung.

## Gemeinsam Missstände bekämpfen

Die Aussichtslosigkeit trifft die Jugendlichen und Kinder am härtesten. In Kambodscha sind zerrüttete Familienverhältnisse

die Norm: Armut, Alkoholismus, gewalttätige, manchmal auch kranke Eltern treiben die Kinder auf die Strasse. Dort sind sie Gewalt, Drogen und Kriminalität ausgesetzt. Die Verzweiflung bringt Eltern dazu, für 50 Franken ihre Kinder zu verkaufen. Auf diesem Weg geraten sie oftmals direkt in die Prostitution. «Viele der von Goutte d'eau betreuten Kinder haben schon mehr erlebt, als ein westlicher Mensch vermutlich jemals in seinem ganzen Leben erleiden muss», erzählt Martina Honegger, die als Koordinatorin von CSN Child Support Network oft nach Kambodscha reist. Seit 2003 ist Goutte d'eau Mitglied von CSN. Dieses Netzwerk will kein weiteres Hilfswerk sein, sondern für den Austausch von Wissen, die Qualität der Projekte und den Kontakt zu westlichen Geldgebern sorgen. Die örtlich ansässigen Hilfswerke haben so die Möglichkeit, unter einem Dach und effizienter gegen den Kinderhandel und andere Formen des Kindsmisbrauchs zu kämpfen.

## Chance zur Selbsthilfe

Goutte d'eau Schweiz schliesst sich mit seinen Visionen CSN an. Die Stiftung möchte die Menschen in Europa für die Notwendigkeit der Hilfe in Kambodscha sensibilisieren und kümmert sich um das Sammeln von

Spendengeldern. Im Land selbst engagiert sich Goutte d'eau als anerkannte Nichtregierungsorganisation mit zahlreichen Projekten, die benachteiligten Kindern und ihren Familien eine Chance zur Selbsthilfe geben. So ist auch die Siedlung Samarkum entstanden. Sie befindet sich ein paar Kilometer ausserhalb von Poipet. Nachdem das Grundstück der bereits bestehenden Siedlung Wat Thmey nicht mehr gemietet werden konnte, musste Samarkum ausgebaut werden. Spenden von Privaten, Organisationen und Unternehmen machten die Realisation möglich.

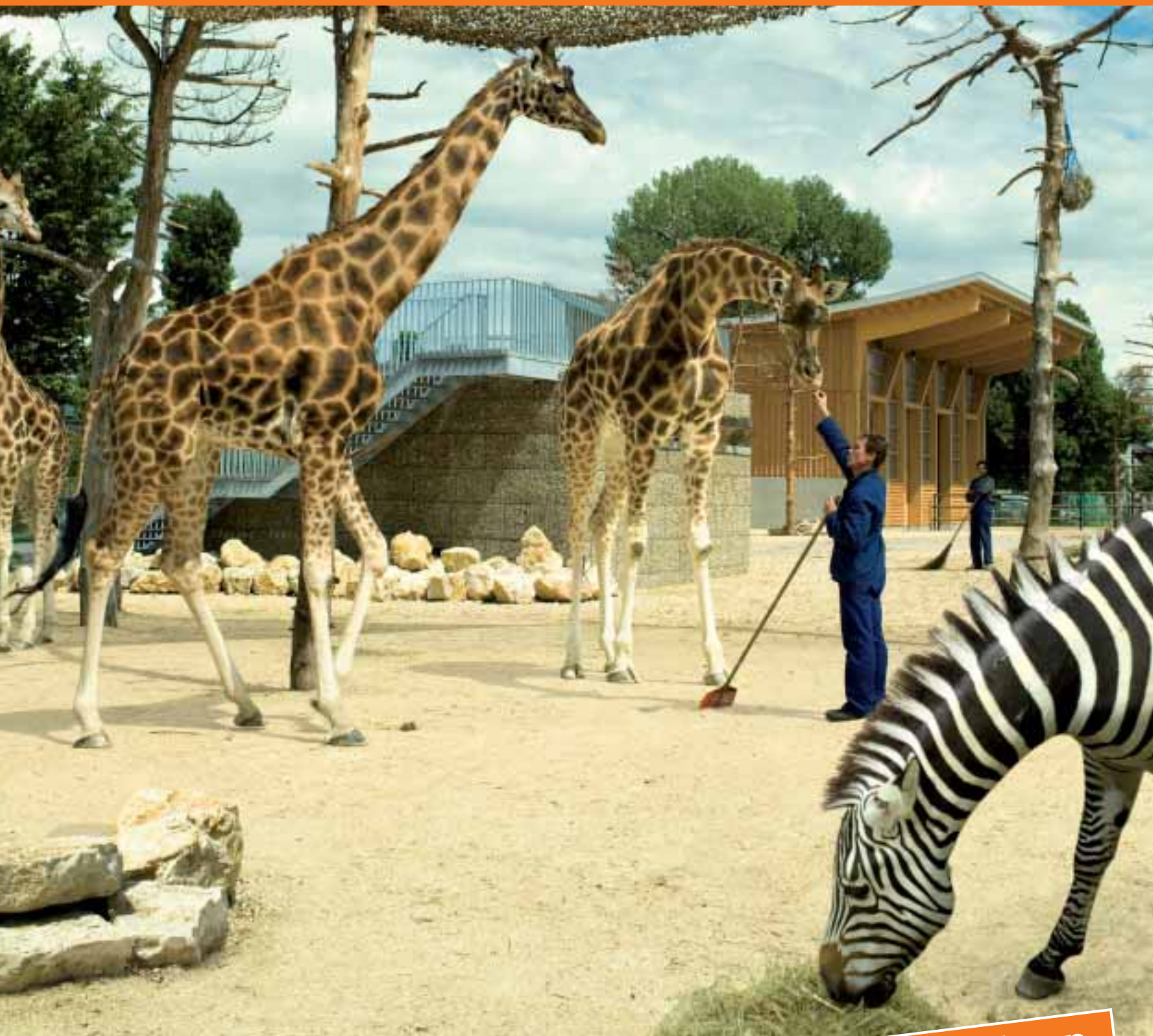
## Samarkum stiftet Lebensfreude

Ende August 2006 konnte der Bau abgeschlossen und das Zentrum eingeweiht werden. Dieses bietet mit Tagesschulen, Kinderklinik, Notschlafstelle, Rehabilitationszentrum, Auffangzentrum und Wohngruppe für traumatisierte Kinder umfassende Hilfe. Für Jugendliche wurden Lehrwerkstätten errichtet, in denen sie schneiden, nähen und Trinkwasser aufbereiten lernen können und damit eine Chance im Arbeitsmarkt erhalten. In erster Linie will Samarkum jedoch jedem einzelnen Kind helfen, wieder Freude am Leben und Vertrauen in seine Mitmenschen zu gewinnen, ganz nach dem Credo: «Steter Tropfen höhlt den Stein.» <

**Spenden an:**  
**CSN Child Support Network**  
[www.childsupportnetwork.ch](http://www.childsupportnetwork.ch)  
**Postcheck-Konto-Nr. 87-183923-5**



— Wir versichern auch KMU  
mit internationaler Belegschaft.



Was auch immer Ihr Business ist: Mit unserem KMU-Check-up, der Sachversicherungen, Haftpflichtversicherungen und Personalvorsorge umfasst, haben Sie die Risiken und Kosten im Griff. Verlangen Sie den kostenlosen Check-up unter Telefon 0800 809 809, [www.winterthur.com/ch/kmu](http://www.winterthur.com/ch/kmu) oder direkt bei Ihrem Berater.

Winterthur, der führende KMU-Versicherer der Schweiz.

Nah am Leben, nah bei Ihnen.

**KMU-Check-up.  
Jetzt profitieren!**

— **winterthur**





1



2



3



4

**1** Frauen bei der Arbeit in einer Schuhfabrik in Tamil Nadu. **2** Brückenbaustelle in Bangalore. **3** Autos der Marke Hyundai warten auf ihre Verschiffung in einem Hafen der südindischen Stadt Chennai. **4** Auszubildende bei Infosys lernen «hard skills» in einem Vorlesungssaal. Infosys ist eine der am schnellsten wachsenden indischen Outsourcing-Firmen. Das Unternehmen stellt jeden Tag mehr als zwei Dutzend neue Mitarbeiter vor allem aus Indien und China ein. Sie werden im Global Education Center auf dem Campus der indischen Mysore-Universität ausgebildet.

# Der Elefant kann tanzen

**Indien verfügt über gut ausgebildete Arbeitskräfte und gewaltige natürliche Ressourcen. Dennoch behindern zahlreiche Hindernisse Wachstum und Entwicklung des Landes. Aber wo Risiken sind, gibt es auch Möglichkeiten, und für Herausforderungen gibt es Lösungen. Davon ist jedenfalls **Nand Kishore Singh**, ehemaliger Chefberater des indischen Premierministers, überzeugt.**

Interview: Marcus Balogh

**Bulletin: Von Indien wird gesagt, es sei eine der zukünftigen Supermächte.**

**Die Frage ist jetzt: Kann das Land wirklich durchstarten?**

Nand Kishore Singh: Ja, und ob! Daran habe ich nicht den geringsten Zweifel. Aber da wir von Indien sprechen, wäre es vielleicht angebrachter zu sagen: Ja, der indische Elefant kann tanzen.

**Lange Zeit schien Indien nur langsam voranzukommen. Ist dies heute anders?**

Sie dürfen nicht vergessen, dass Indien die aktuellen Reformen erst 1991 in Angriff genommen hat. In den Neunzigerjahren wies Indien ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von 6 bis 6,2 Prozent auf. In den letzten drei Jahren wuchs die indische Wirtschaft mit mehr als 8 Prozent jährlich. Und der Entwurf des elften indischen Fünfjahresplans für die Jahre 2007 bis 2012 geht sogar von einem durchschnittlichen Wachstum von 8,5 Prozent aus. Das bedeutet, dass es Jahre mit einem Wachstum zwischen neun und zehn Prozent geben wird.

**Wie wollen Sie dies bewerkstelligen?**

Wir müssen dafür fünf Dinge tun. Zuerst müssen wir alles tun, damit die makroökonomischen Fundamentaldaten so positiv bleiben wie bisher. Dazu müssen wir die Steuerkonsolidierung, die jetzt gesetzlich verankert ist, fortsetzen und die Inflationsrate auf vier bis fünf Prozent beschränken. Auch müssen wir das Einnahmedefizit bis 2008 auf null zurückführen, das Haushaltsdefizit auf drei Prozent beschränken und bei der Leistungsbilanz einen Überschuss erzielen. Wir müssen zudem die Zusammensetzung des Bruttoinlandspro-

dukts (BIP) verändern. Etwa 24 Prozent des indischen BIP stammen von der Landwirtschaft, 50 Prozent vom Dienstleistungssektor und 25 Prozent vom produzierenden Gewerbe. Dieses Verhältnis ist alles andere als ideal, insbesondere aus Arbeitsmarktsicht. China hat diese Umstrukturierung bereits erfolgreich hinter sich gebracht, und heute stammen zwischen 38 und 40 Prozent des chinesischen BIP aus dem produzierenden Gewerbe und der Industrie. Da wollen wir auch hin.

**Was ist mit den anderen vier Bereichen, die verbessert werden müssen?**

Ebenso wichtig ist auch die Modernisierung der Landwirtschaft, aus der 58 Prozent der arbeitenden Bevölkerung ihr Einkommen beziehen. Die indische Landwirtschaft weist gegenwärtig ein Wachstum von 1,5 bis 2 Prozent auf. Wir benötigen aber mindestens vier bis fünf Prozent. Und zwar nicht nur, um die Nahrungsmittelversorgung sicherzustellen, sondern auch, um auf die sich wandelnden Verbrauchergewohnheiten reagieren zu können. Die Inder essen weniger Reis und Getreide als früher. Sie wollen vermehrt tierisches und pflanzliches Eiweiss, Linsen und Früchte. Aber wir müssen sehr vorsichtig sein, wenn wir auf diese sich wandelnden Bedürfnisse eingehen, und auf eine nachhaltige Veränderung der landwirtschaftlichen Strukturen achten.

**Wie steht es um die Infrastruktur? Für viele ausländische Beobachter scheint eine Reform dieses Bereichs unabdingbar. Sie ist unabdingbar. Qualität und Effizienz der Infrastruktur in Indien waren lange Zeit**

sehr schlecht. Doch heute ist der politische Wille da, hier etwas zu verändern.

**Das heisst?**

Vor fünf Jahren haben wir den indischen Telekommunikationsmarkt liberalisiert. Heute ist er völlig offen, und die Kosten für Daten- oder Sprachübertragung sind so gering wie nirgendwo sonst auf der Welt. Dadurch wurde Indien zu einem der wichtigsten Outsourcing-Partner weltweit. Bei der Telekom-Story geht es ausschliesslich um eine qualitativ hoch stehende und verlässliche Infrastruktur. Die einzigen Probleme, vor denen wir jetzt noch stehen, sind die effizientere Nutzung der Möglichkeiten und der Anschluss der ländlichen Gebiete an die modernen Kommunikationsnetze. Jeden Monat kommen 3,5 Millionen Handyanschlüsse hinzu. Doch das reicht nicht. Wir müssen jedes der 367 000 indischen Dörfer an die Netze anschliessen, wollen wir die Möglichkeiten der modernen Technologie oder der modernen Telefonie auch tatsächlich nutzen. Wir haben da sehr ehrgeizige Pläne. Zahlreiche Bundesstaaten haben geplant, binnen zwei Jahren völlig vernetzt zu sein.

**Was ist mit dem indischen Verkehrssektor? Wird er noch immer seinem Ruf gerecht, riesig, disparat und völlig chaotisch zu sein?**

Wenn Sie in zwei Jahren Indien besuchen, wird sich all dies völlig verändert haben. Bereits die Vorgängerregierung hatte das nationale Fernstrassenentwicklungsprogramm (National Highway Development Program) aufgelegt, durch das die vier Ballungsräume Delhi, Mumbai, Chennai und >





**Nand Kishore Singh ist im Ministerrang Vizepräsident der Planungskommission des Bundesstaates Bihar. Seine an Erfolgen reiche politische und akademische Laufbahn hat ihn in zahlreiche Funktionen geführt. So war er zwischen 2001 und 2004 Mitglied der Planungskommission der indischen Regierung im Rang eines Staatsministers. Von 1998 bis 2001 stand er dem indischen Premierminister als Chefberater in Wirtschaftsfragen zur Seite. Während dieser Zeit war er auch Generalsekretär des Handels- und Industrierates des Premierministers und Generalsekretär der Projektgruppen Telekommunikation und Infrastruktur. Zu Beginn seiner Karriere nahm er verschiedene Funktionen im indischen Finanz- und Innenministerium wahr. Er gilt auch als herausragender Wissenschaftler und ist ein gefragter Gastdozent an mehreren Universitäten und Wirtschaftsinstituten.**

Kalkutta, vom Volksmund auch als das goldene Quadrat bezeichnet, eine wesentlich bessere Strassenanbindung erhalten werden. Die Arbeiten sollten bis Jahresende abgeschlossen sein. Daneben haben wir das Nord-Süd-/Ost-West-Kreuz, das Kaschmir mit Südindien und den Ostteil mit dem Westteil verbindet. Die Bauarbeiten werden in drei Jahren abgeschlossen sein. Das Programm sieht drei weitere Ausbauphasen vor. Dazu gehört auch, dass jedes Dorf mit mehr als 1000 Einwohnern an das Schnellstrassennetz des jeweiligen Bundesstaates und an das Bundesfernstrassennetz angeschlossen wird.

#### **Wenden wir uns dem dritten Punkt zu.**

Der dritte Punkt ist der Energiesektor. An diesem Sektor wird sich zeigen, inwieweit Indien wirklich in der Lage ist, seine Infrastrukturen zu verbessern. Wir haben ein neues Elektrizitätsgesetz, das den Strommarkt liberalisiert – Erzeugung, Transport und Verteilung. Es ist jetzt möglich, Einzelunternehmen zu gründen. Der Strommarkt ist völlig liberalisiert, und wer immer will, kann in diesem Bereich tätig werden.

#### **Blieben noch die Punkte vier und fünf.**

Der vierte Punkt ist die demografische Entwicklung. Von 1,1 Milliarden Indern sind 700 Millionen im arbeitsfähigen Alter. 2015 werden es weitere 85 Millionen sein. Und wenn man Lehren aus der Vergangenheit ziehen kann und die Entwicklung der asiatischen Tigerstaaten ein Modell für die Zukunft ist, dann bedeutet eine solch junge Bevölkerung mehr Rücklagen, mehr Investitionen, mehr Wachstum, mehr Konsum. All dies schafft eine besondere Dynamik.

#### **Diese Pläne sind sehr ehrgeizig.**

**Haben Sie nicht die Befürchtung, dass Ihnen das Geld für all diese Programme fehlen wird und dass das indische BIP nicht schnell genug wachsen könnte, um all dies zu finanzieren?**

Haben wir eine Wahl? Die Umstände werden uns zu einem Wachstum von durchschnittlich 8,5 Prozent zwingen, was in den kommenden Jahren einem Wachstum von neun bis zehn Prozent entspricht. Sollten wir nicht in diesem Rhythmus wachsen, wird die Arbeitslosigkeit ansteigen, die jungen Menschen werden sich radikalisieren und der soziale Zusammenhalt wird zerbrechen. Indien hat keine andere Möglichkeit als zu wachsen. Und die Welt und die Globalisierung werden uns dabei helfen. Im Jahr 2015 werden die Industriestaaten für mehr als 100 Milliarden Dollar outsourcen, aber heu-

te haben wir dieses Potenzial gerade erst einmal zu vier Prozent ausgeschöpft. Daher ist der fünfte und letzte Punkt, der Indien vorwärts bringen wird, alles, was in der Logik von Globalisierung und Produktionsverlagerung liegt.

#### **Ist diese Sicht nicht ein wenig zu optimistisch?**

Nein, das glaube ich nicht. Aber der Weg dorthin wird nicht einfach sein.

#### **Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Schwierigkeiten, die auf Sie zukommen?**

Die Hauptschwierigkeit wird sein, den einmal eingeschlagenen Weg fortzusetzen. Dazu braucht es die Unterstützung von Politik und Regionen. Unsere Wirtschaftspolitik verfolgt seit Jahren die gleichen Ziele. Ich habe seit dem Beginn der Reformen mit sieben Regierungen zusammengearbeitet, und alle Regierungen waren sich einig darin, dass die Reformpolitik nie in Frage gestellt werden würde. Das macht mich optimistisch für die Zukunft, auch wenn die Schlacht noch nicht gewonnen ist. Wir benötigen für diese Politik eine breite Unterstützung in der Bevölkerung. Der Durchschnittsbürger muss überzeugt sein, dass die Reformen nicht für die Reichen oder die Elite gemacht werden, sondern seine Lebensqualität und vor allem die Lebensqualität eines armen Inders vom Land verbessern.

#### **Aber nützen diese Reformen denn wirklich den Ärmsten der Armen?**

Es ist für Indiens Zukunft entscheidend, dass die Reformen den Armen nützen. Die zweite grosse Herausforderung besteht darin, das Wachstum so zu gestalten, dass es allen zu Gute kommt. Wir müssen mehr Arbeitsplätze schaffen. Und wir müssen sicherstellen, dass Wachstum, das hauptsächlich auf den Veränderungen der technologischen Paradigmen und auf Produktivitätsgewinnen beruht, nicht zu erhöhter Arbeitslosigkeit und wachsenden sozialen Spannungen führt, die dann das indische Wirtschaftswachstum in Frage stellen könnten.

**Wenn Indien die Ziele seines elften Fünfjahresplans erreichen will, benötigt es direkte ausländische Investitionen, die gegenwärtig bei zwei Prozent liegen. In China sind es mehr als acht. Was tut die indische Regierung, um mehr ausländisches Kapital ins Land zu holen?**

Das ist eine gute Frage. Wir sind für ausländische Investoren nur dann interessant, wenn wir generell für Anleger interessant sind. Da unsere Reformen aber darauf



abzielen, Investitionen zu fördern, werden auch ausländische Direktinvestitionen davon profitieren. Kapitalbeschränkungen wurden gelockert, viele wurden sogar ganz aufgehoben. Die Steuern sind niedrig und die politischen Rahmenbedingungen im internationalen Vergleich ausgezeichnet. Die von mir erwähnte Wachstumsrate von acht oder neun Prozent erfordert nicht nur Investitionen der öffentlichen Hand, sondern auch sehr viel privates und ausländisches Kapital. Daher unterstrich unser Premierminister in seiner Rede an der New Yorker Börse: «Indien wird sich mit der Verdreifachung der ausländischen Investitionen in den letzten zwei Jahren nicht zufrieden geben. Der Anstieg von lächerlichen 2,5 Milliarden auf 7 Milliarden Dollar pro Jahr ist nicht genug. Wir peilen in einigen Jahren 50 Milliarden Dollar pro Jahr an.»

**Warum sollten ausländische Investoren sich für Indien und nicht für China entscheiden? Welchen Wettbewerbsvorteil hat Indien gegenüber China?**

Fangen wir lieber mit dem chinesischen Wettbewerbsvorteil an. China verfügt über eine wesentlich bessere Infrastruktur. Sie ist preiswerter, effizienter und sicherer. Aber wir sind auf dem Weg dahin! Einer der Hauptunterschiede liegt darin, dass China eine alternde Bevölkerung hat. Seine Ein-Kind-Politik und die bessere Kontrolle der Bevölkerungsentwicklung werden China zum Nachteil und uns zum Vorteil gereichen. Es ist eine seltsame Welt, dass wir aus unserem Versagen in diesem Bereich einen Vorteil schlagen werden. Den Vorteil einer jungen Bevölkerung. 2015 werden wir das einzige Land sein, das über ein Überangebot an Arbeitskräften verfügen wird.

**Es gibt Kritiker, die behaupten, dass die Gesetzgebungsverfahren in Indien sehr lange dauern und dass Grossprojekte in China wesentlich schneller realisiert werden können. Stimmt das noch immer?**

Entscheidungen werden in China tatsächlich schneller gefällt. Das ist richtig. Aber in Indien sind die Entscheidungsprozesse aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen transparenter. China hat viele Stärken, Indien bietet vielfältige Möglichkeiten. Ich bin überzeugt, dass indische Unternehmer in grossem Stil in China investieren, wie auch die Chinesen Indien ihre Aufmerksamkeit schenken. Die Beziehung entwickelt sich nicht zu einem Fall «China gegen Indi-

en», sondern vielmehr zu einem Miteinander, wo der Drache und der Elefant gemeinsam das Tanzbein schwingen.

**Betrachten wir einmal die nähere Zukunft. Welche Sektoren sind für Anleger besonders interessant?**

In jedem Sektor wird Geld verdient. Investieren Sie in die Fremdenverkehrsindustrie mit ihren boomenden Hotels, Flughäfen und Fluggesellschaften. Aber investieren Sie auch in Immobilien, Nanotechnologie, die Bauindustrie und den Dienstleistungssektor, denn 1,1 Milliarden Menschen wollen ein Leben in Würde mit einer hohen Lebensqualität. Indien ist gross genug, um jedem Investor das Richtige zu bieten.

**Aber es muss doch Wirtschaftszweige geben, die interessanter sind als andere, oder?**

Ich halte den Energiesektor für sehr vielversprechend und in diesem Zusammenhang Bergbau und Kohle. Indien ist auch im Pharmabereich sehr stark, und wird immer mehr zu einer Drehscheibe der internationalen Automobilindustrie. Schliesslich wird der Gesundheitssektor immer interessanter. Nicht nur, weil Indien sehr eng mit amerikanischen Krankenhäusern zusammenarbeitet, sondern weil wir medizinisches Fachpersonal zur Verfügung stellen, für das eine weltweite Nachfrage besteht. Als ich kürzlich in den USA war, sagte man mir, dass bis 2015 zwei Millionen medizinisch-technische Assistenten fehlen werden. Wo werden die herkommen? Es besteht also ein Bedarf an riesigen Ausbildungsstätten für medizinisch-technische Assistenten.

**Wenn Sie einen Wunsch für Indien frei hätten, was würden Sie sich wünschen?**

Im Leben gibt es Risiken, aber auch Möglichkeiten. Herausforderungen stehen Lösungen gegenüber. Ich wünsche mir, dass wir die Risiken unter Kontrolle halten und die Herausforderungen so meistern können, dass wir uns in die richtige Richtung bewegen. Hoffentlich haben wir dieses Glück. Jemand hat einmal gesagt, Glück ist das Resultat des Aufeinandertreffens von Gelegenheit und Vorbereitung. Wir treffen die Vorbereitungen, und ich hoffe, dass uns auch die entsprechenden Gelegenheiten geboten werden. Doch dies sind Risiken, die man eingehen sollte. In meinen Augen ist ein Sieg ohne Risiko nichts anderes als ein Sieg ohne Ruhm. Wir wollen die Risiken bewältigen und wir wollen, dass uns die indische Bevölkerung auch in Zukunft unterstützt. <

wir  
garantieren  
eine  
artgerechte  
buchhaltung:



mit buch.ch geniessen sie  
die ganze welt der medien!



# Gewaltig – in jeder Hinsicht

**Medicare, die öffentliche amerikanische Krankenversicherung, gehört zu den grössten Ausgabenposten im US-Bundeshaushalt. Wegen drohender Kostensteigerungen mit dramatischem Ausmass müssen bald Antworten auf schwierige Fragen gefunden werden.**

Text: Noam Neusner

Die Diskussionen über die Zukunft des amerikanischen Gesundheitswesens kreisen immer wieder um ein kritisches Thema: Soll das Gesundheitssystem weiterhin auf einem privaten Netzwerk von Ärzten, Spitälern und Krankenversicherern basieren oder in ein sozialisiertes, so genanntes Single-Payer-Modell umgewandelt werden, das heisst mit dem Staat als einzigem Zahler, wie es in Kanada und den meisten europäischen Staaten existiert? In Tat und Wahrheit erübrigt sich die Debatte: Das amerikanische Gesundheitssystem wird bereits zu einem beträchtlichen Teil von der Bundesregierung kontrolliert – vor allem das Medicare-System.

Knapp vier Jahrzehnte nach seiner Gründung als Ergänzung zu den staatlichen Sozialhilfeprogrammen, die während der Grossen Depression entstanden, ist Medicare zum wichtigsten Player im amerikanischen Gesundheitsmarkt avanciert. Auf das System entfallen rund vier von zehn ausgegebenen Dollar; es legt effektiv Preise und Standards für eine Vielzahl von Pflegemethoden und -leistungen fest und diktiert die Einnahmen von nahezu allen Akteuren im Gesundheitswesen: von Ärzten über gemeinnützige Spitäler bis zu grossen Pharmaunternehmen.

Medicare versorgt 42,5 Millionen Bürgerinnen und Bürger und verursacht allein in diesem Jahr Kosten von schätzungsweise 394 Milliarden Dollar oder 2,7 Prozent des amerikanischen Bruttoinlandsprodukts (BIP). Aber mit dem baldigen Eintritt der Baby-Boom-Generation in den Ruhestand (die ältesten Vertreter dieser demografischen Gruppe, darunter die Präsidenten George W. Bush und Bill Clinton, werden in

diesem Jahr 60) dürften die Kosten für Medicare bis 2080 voraussichtlich auf elf Prozent des BIP anwachsen. Es besteht die Versuchung, die finanzielle Bedrohung als in weiter Ferne liegend und daher wenig beunruhigend abzutun, aber die Herausforderung des finanziellen Ungleichgewichts von Medicare ist schon heute Realität. In nur 20 Jahren wird Medicare mehr Geld verschlingen als Social Security, das viel diskutierte öffentliche Rentensystem der USA, dem in den kommenden Jahren ein ähnliches Finanzierungsproblem bevorsteht. Und das Fondsvermögen von Medicare – in fiktiven Konten

angehäuft, um vergangene, dem Programm zugeflossene Steuerüberschüsse auszuweisen – wird in etwas mehr als zehn Jahren aufgebraucht sein.

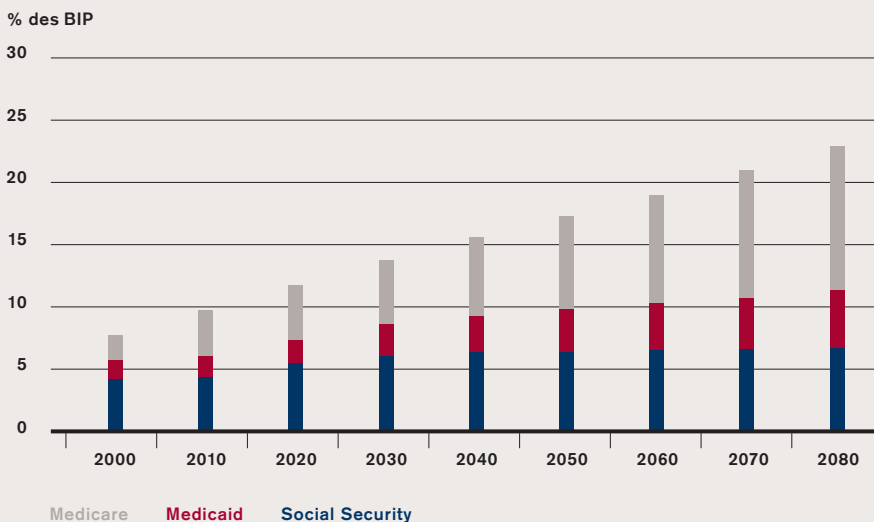
«Zu viele Rentner und zu wenige Erwerbstätige für die Finanzierung des Systems werden zur katastrophalen Unfähigkeit führen, für die Pflege von Millionen aufzukommen, die es am dringendsten benötigen», erklärte Kay Bailey Hutchison, US-Senator aus dem Bundesstaat Texas.

Wie die Rentenversicherung wurde auch Medicare als selbsttragendes System konzipiert, in dem heutige Erwerbstätige für

## Ausgaben für Social Security, Medicare und Medicaid

**Die Prognosen für Social Security und Medicare beruhen auf dem mittleren Szenario des Trustees' Report von 2004. Die Medicaid-Prognosen beziehen sich auf die kurzfristigen Medicaid-Schätzungen des Congressional Budget Office (CBO) vom Januar 2004 und die langfristigen Medicaid-Prognosen des CBO aufgrund des mittleren Szenarios vom Dezember 2003.**

Quelle: Studie des Government Accountability Office (GAO), basierend auf Daten des Office of the Chief Actuary, der Social Security Administration, des Office of the Actuary Centers for Medicare and Medicaid Services und des Congressional Budget Office.



die Pflegekosten der aktuellen Rentner aufkommen sollen. Aber die Wirklichkeit sieht anders aus. Der prozentuale Anteil der Erwerbstätigen an der US-Bevölkerung ist seit Jahren rückläufig, während die Zahl der Rentner stetig zugenommen hat, sodass die heutigen Medicare-Abgaben nur knapp mehr als die Hälfte der gesamten Medicare-Zahlungen decken.

### Schwer einzulösendes Versprechen

Würde das Medicare-System von einem Wirtschaftsprüfer kontrolliert wie eine private Rentenversicherung, müsste es höchstwahrscheinlich aufgelöst werden. Um das Programm wieder ins Gleichgewicht zu bringen, wäre nach Aussage der Treuhänder des Programms entweder eine sofortige Verdopplung der Medicare-Abgaben oder eine Halbierung der Medicare-Leistungen erforderlich.

Bislang erscheint beides unwahrscheinlich. In den USA neigt die Politik – oftmals beherrscht von den Anliegen der Senioren – eher dazu, Leistungen auszubauen, anstatt sie zu kürzen. So sollte die jüngste Medicare-Änderung das langjährige Versprechen erfüllen, das System durch eine Medikamentenerstattung zu ergänzen. Die Zusatzkosten für das Paket, das im Rahmen des Medicare Modernization Act von 2003 in Kraft trat, werden für die ersten zehn Jahre auf 395 Milliarden Dollar veranschlagt. Es wurden keinerlei Anstrengungen unternommen, die zukünftigen Einnahmen in gleichem Mass zu erhöhen. Oder wie der frühere Vorsitzende der US-Notenbank (Fed), Allan Greenspan,

warnte: «Als Nation haben wir womöglich bereits Versprechungen an spätere Rentnergenerationen gemacht, die wir nicht werden erfüllen können.»

Weil Medicare in den grösseren Kontext des amerikanischen Gesundheitssystems eingebettet ist, müssten jegliche Bemühungen um eine Ausgabenkürzung des Programms durch ähnliche Massnahmen auf den privaten Gesundheitsmärkten begleitet werden. Tatsächlich konnte nach der Einführung von verbraucherorientierten, steuerbegünstigten Gesundheitssparkonten (so genannte Health Savings Accounts) auf den privaten Märkten eine gewisse Stabilisierung der Prämien erzielt werden. Diese Gesundheitspläne werden meistens mit einem hohen Selbstbehalt belegt, um den Versicherten einen Anreiz zu bieten, weniger zum Arzt zu gehen und gesünder zu leben. Gemäss einer vor kurzem erstellten Studie des Deloitte Center for Health Care Solutions stiegen die Kosten für verbraucherorientierte Gesundheitspläne im letzten Jahr nur um 2,6 Prozent, verglichen mit 6,6 bis 7,5 Prozent für herkömmliche Pläne. Eine ähnliche Fokussierung zur Verstärkung des Wettbewerbs auf Seiten der Versicherer hat zu unerwartet niedrigen Prämien für den neu eingeführten Medicare-Zuschuss für rezeptpflichtige Medikamente geführt.

### Lösung des Medicare-Problems

Der Medicare-Zuschuss für rezeptpflichtige Medikamente soll helfen, das Gesundheitswesen effizienter zu machen, da die Patienten eine medikamentöse Behandlung wäh-

len können, um chirurgische Eingriffe zu vermeiden und ihren Gesundheitszustand zu verbessern. Aber aufgrund der Erfahrungen mit rezeptpflichtigen Medikamenten in den USA dürfte dies vorerst Wunschdenken bleiben; unabhängig vom Angebot medikamentöser Behandlungen hat die Inanspruchnahme des Gesundheitswesens pro Kopf der Bevölkerung rasant zugenommen. Tommy Thompson, der frühere Minister für Gesundheit und Soziales, meinte dazu: «Es gibt eine ebenso einfache wie besorgniserregende Wahrheit: Alle bezahlen jährlich mehr und erhalten für ihre Gesundheitsdollar immer weniger.»<sup>1</sup>

Es bleiben einige besondere Optionen: Anhebung der Medicare-Prämien für wohlhabende Senioren, Erhöhung der Medicare-Lohnnebenkosten, Aufhebung der Medicare-Deckung bei gewissen optionalen Behandlungen, Senkung der Kosten für rezeptpflichtige Medikamente, medizinische Geräte und sonstige Leistungen mittels Nutzung der Kaufkraft der Regierung sowie Kürzung der Zahlungen an jene Ärzte und Spitäler, denen häufige und schwere Fehler unterlaufen. An Lösungsideen fehlt es also nicht. Doch müssen die USA in einem ersten Schritt vor allem einmal anerkennen, dass ein Problem besteht. <

<sup>1</sup> «**Medicare Makeover: Six Tough (and Unavoidable) Choices on the Road to Reform**», eine Studie von Deloitte Research und des Deloitte Center for Healthcare Solutions, 2005

## Kein Land gibt so viel Geld aus für Gesundheit wie die USA

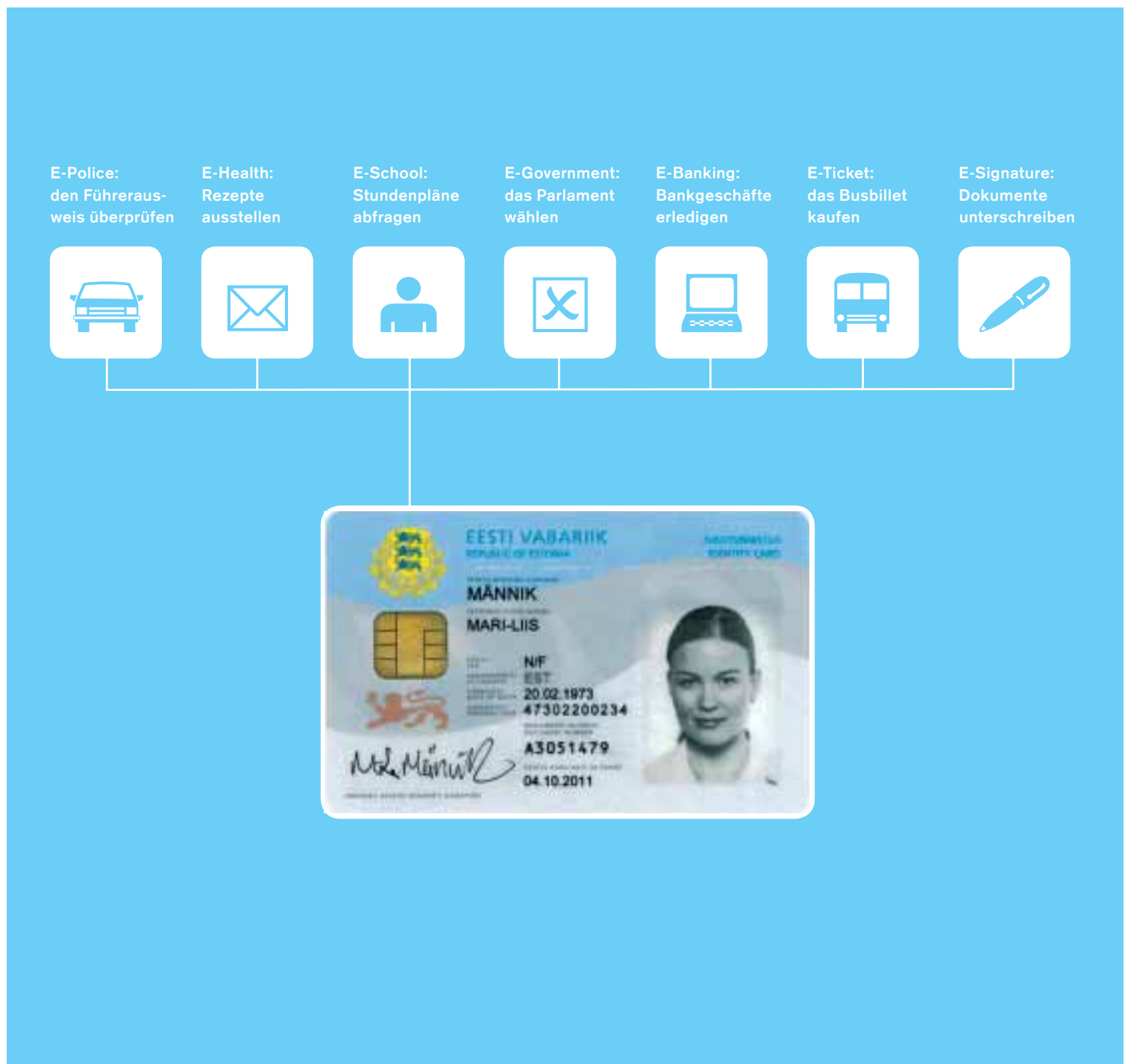
**Gemäss Health Data Report 2006 der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) verzeichnen die USA von allen Industrieländern weiterhin die höchsten Pro-Kopf-Ausgaben für Gesundheit.**

2003 gaben die USA pro Kopf 6100 Dollar aus (an die Kaufkraftparität angepasst), das sind 50 Prozent mehr als in Kanada, Frankreich, Grossbritannien und anderen Industrieländern. Dies geht aus einer Datensammlung der OECD aus den 30 wichtigsten Industrieländern der Welt hervor. An zweiter Stelle liegt Luxemburg mit knapp über 5000 Dollar pro Kopf, gefolgt von der Schweiz und Norwegen mit je rund 4000 Dollar.

Trotz höherer Ausgaben gibt es in den USA verglichen mit den meisten OECD-Ländern weniger Ärzte pro Einwohner, weniger Krankenschwestern und Spitalbetten sowie die niedrigste Nutzung von Intensiv-Pflegebetten. Und entgegen der verbreiteten Ansicht werden die Kosten im Gesundheitswesen nicht durch so genannte «malpractice lawsuits» (Kunstfehler-Verfahren) in die Höhe getrieben. So machen die Versicherungsbeiträge für Malpractice-Pro-

zesse weniger als ein Prozent der gesamten nationalen Gesundheitsausgaben aus, wie eine Studie mit dem Titel «Health Spending in the United States and the Rest of the Industrialized World» ergab, die im Juli/August 2005 in der US-Fachzeitschrift «Health Affairs» veröffentlicht wurde. Die Autoren der Studie analysierten die OECD-Daten, um die Frage zu beantworten, warum die Gesundheitsausgaben in den USA so viel höher sind. Ein Teil der Diskrepanz lässt sich durch die höheren Einkommen und Lebenskosten erklären, aber als Hauptfaktoren gelten die allgemein höheren Kosten für Gesundheitsleistungen wie rezeptpflichtige Medikamente, Spitalaufenthalte und Arztbesuche. Und die Zeche bezahlen Amerikanerinnen und Amerikaner, denn nur 45 Prozent der US-Gesundheitsausgaben werden von der Regierung getragen – deutlich weniger als der OECD-Durchschnitt von 73 Prozent. mb





Kleine Karte, grosser Aktionsradius: Dank eingebautem Mikrochip ist die estnische Identitätskarte so etwas wie der Schlüssel in eine futuristische E-Society. Ob online abstimmen, digitale Dokumente unterschreiben oder seine Busfahrkarte erstellen: Die ID Card macht es möglich.

**Nirgends in der EU werden derart hohe Wachstumsraten erzielt wie im Baltikum. Dabei sorgt ausgerechnet Estland, der kleinste der drei baltischen Tiger, mit seinem IT-Boom für die fettesten Schlagzeilen.**

Text: Andreas Thomann

# Vom Sozialismus in die E-Society

Der 20. August 1991 markiert einen Wendepunkt in der Geschichte Estlands. Nach 47 Jahren sowjetischer Besetzung erlangte das Land seine Unabhängigkeit zurück. Eine neue, verheissungsvolle Ära sollte beginnen. Und gleichzeitig ein beschwerlicher Weg voller kleinerer und grösserer Hindernisse. Dass der Übergang vom Sozialismus in eine moderne Demokratie kein Spaziergang sein würde, dämmerte dem frisch gekürten Premierminister Edgar Savisaar spätestens am Tag seines Amtsantritts. Als Savisaar sein Büro im Regierungspalast auf dem Tallinner Domberg bezog, fand er auf seinem Schreibtisch sechs Telefone vor – drei grüne und drei rote. Doch mit keinem davon liess sich nach draussen telefonieren. Sie waren nur auf Empfang eingestellt.

## Das Kabinett regiert per Mausclick

Längst ist der sozialistische Staub abgeschüttelt. Statt altertümlicher Technik und dicker Aktenstapel findet der Besucher heute im Konferenzsaal des estnischen Kabinetts nur moderne Flachbildschirme und drahtlose Keyboards. «Das einzige analoge Arbeitsinstrument im Raum ist der Hammer des Premierministers», sagt Linnar Viik. Der Professor am Tallinner IT College war eine der treibenden Kräfte hinter der estnischen E-Government-Strategie, die im Jahr 2000 – nur neun Jahre nach der Wende – unter dem damaligen Premierminister Mart Laar in die Praxis umgesetzt wurde. Seither erledigt die estnische Regierung ihre Amtsgeschäfte komplett online. Die Minister legen ihre

Gesetzesvorschläge den Regierungskollegen nur noch in elektronischer Form vor. Ein Mausclick genügt, und das Dokument ist in Kraft – versehen mit einer digitalen Unterschrift. Nur zwei Minuten später können es die Bürger im Internet nachlesen.

Das papierlose Regieren bringt handfeste Vorteile: «Allein die Einsparungen durch den Wegfall der Fotokopien betragen rund 1,6 Millionen Kronen (90 000 Dollar) jährlich», rechnet der IT-Pionier Linnar Viik vor. Und es spart Zeit: «Die durchschnittliche Sitzungsdauer des Kabinetts hat sich seit der Umstellung von 90 auf 60 Minuten verkürzt», so Viik weiter.

Der Erfolg beflügelte den Ehrgeiz der Internetstrategen. E-Voting hiess das nächste Ziel. Mit einer Bevölkerungszahl von nur 1,3 Millionen Einwohnern schien Estland wie geschaffen für dieses Experiment. Bei den Kommunalwahlen im Herbst 2005 war es dann so weit: Als weltweit erstes Land führte Estland eine Abstimmung per Internet durch. Noch war der Anteil der E-Voter mit insgesamt sieben Prozent der vorzeitig abgegebenen Stimmen relativ niedrig. Doch das Image als innovatives Land mit technologiebegeisterten Bürgern war zementiert.

Zu Recht, wenn man weitere Indikatoren beizieht: 98 Prozent sämtlicher Banktransaktionen verlaufen heute übers Internet. Sämtliche Schulen sind online, 92 Prozent der Firmen sind es ebenfalls, und bei den Haushalten beträgt die Internetverbreitung immerhin 58 Prozent – Tendenz steigend. Eine eigentliche digitale Revolution des est-

nischen Alltags brachte vor allem die neue Identitätskarte. Die ID Card, wie sie genannt wird, ist mit einem Chip ausgestattet, der neben den Personendaten auch zwei digitale Zertifikate enthält: eines für die Identifikation, ein zweites für die digitale Unterschrift. Gepaart mit den passenden PIN-Codes öffnet die ID Card zahlreiche Türen in die virtuelle Welt. Mit der ID Card kann man beispielsweise ein beliebiges Dokument digital signieren, sich ins E-Banking einloggen oder in den Städten Tallinn und Tartu ein E-Ticket für den öffentlichen Verkehr kaufen. Auch die Autofahrer sind papierlos unterwegs – sowohl der Führerausweis als auch die Fahrzeugpapiere sind auf der ID Card gespeichert. Bei einer Verkehrskontrolle schiebt der Polizist die Karte einfach in ein spezielles Lesegerät und überprüft die gewünschten Daten online. Am Aufbau der estnischen E-Society war auch schweizerisches Know-how massgeblich beteiligt: Die Trüb Baltic SA, ein Ableger der in Aarau ansässigen Trüb AG, ist für die Herstellung der ID Card verantwortlich.

## Die baltischen Tiger machen Tempo

Das E-Phänomen ist Sinnbild für die erfolgreiche Transformation Estlands – eine Transformation, die auch makroökonomisch ihren Niederschlag findet. So betrug das reale BIP-Wachstum in den letzten fünf Jahren in Estland 7,6 Prozent. Zusammen mit den beiden baltischen Nachbarn Lettland (+8,1 Prozent) und Litauen (+7,6 Prozent) gehört Estland damit zu den mit Abstand am >

## «Nach der Wende hat sich Estland ein sehr liberales Wirtschaftssystem gegeben. Prompt schnellten die Direktinvestitionen nach oben.»

Andrus Ansip, Premierminister von Estland

schnellsten wachsenden Volkswirtschaften in der Europäischen Union. Auch gegenüber den andern sieben Staaten, die am 1. Mai 2004 der EU beitraten, machen die drei baltischen Tiger eine gute Figur. Allein mit dem wirtschaftlichen Nachholbedarf oder dem EU-Effekt lässt sich der baltische Aufschwung also nicht erklären. Und ein Ende ist vorläufig nicht in Sicht: Gemäss den EU-Statistikern werden auch in diesem und im nächsten Jahr in allen drei baltischen Volkswirtschaften die Wachstumsraten zwischen sechs und neun Prozent liegen.

### Die Flat Tax zieht Investoren an

Den Erfolg führt der heutige Premierminister Estlands, Andrus Ansip, auf eine zielstrebige, klare Politik seiner Vorgänger zurück: «Wir sind unsere Strukturreformen nach der Wende rasch angegangen und haben ein sehr liberales Wirtschaftssystem aufgebaut», so der frühere Bürgermeister von Tartu, der zweitgrössten Stadt Estlands, der seit dem 12. April 2005 das Land regiert. Bei ihren Reformen, so Ansip, habe die Regierung den Akzent auf die Rechtssicherheit und ein sehr transparentes, einfaches Steuersystem gelegt. «Dank dieser Politik konnten wir substanzielle Direktinvestitionen ins Land holen.» Ähnliches könnten auch seine beiden Amtskollegen aus Lettland und Litauen sagen. Auch dort hat man beispielsweise auf eine Flat Tax für natürliche Personen und Unternehmen gesetzt und dabei gute Resultate erzielt.

Überhaupt sind die Gemeinsamkeiten gross zwischen den drei baltischen Staaten: Alle drei verfügen über gut ausgebildete Arbeitskräfte bei gleichzeitig relativ niedrigen Löhnen. Die wirtschaftliche Gesetzgebung ist sehr liberal, was die drei Länder weit oben im «Index of Economic Freedom» rangieren lässt. Die geopolitische Lage ist gut, nicht nur dank dem Zugang zur Ostsee, son-

dern auch dank der Rolle als Brückenkopf zwischen Westeuropa und Russland. Und last but not least ist in allen drei Ländern die Korruptionsquote relativ niedrig, gerade auch im Vergleich mit den restlichen Ländern Mittel- und Osteuropas.

Kein Wunder, avancierte das Baltikum schon bald nach der Wende zum Geheimtipp für Investoren. Vor allem aus Skandinavien flossen in den letzten Jahren reichlich Direktinvestitionen in die drei Länder. Viele der wichtigsten baltischen Unternehmen sind heute in finnischem oder schwedischem Besitz, darunter die zwei grössten Telekomgesellschaften, Eesti Telekom und Lietuvos Telekomas, oder der grösste Finanzdienstleister der Region, die Hansabank. Neben den skandinavischen Ländern haben sich auch Deutschland und Russland unter die bedeutenden Direktinvestoren eingereiht. Parallel dazu haben sich die Investitionsströme zwischen den drei baltischen Staaten intensiviert. Als Folge nimmt die wirtschaftliche Verflechtung der gesamten Region laufend zu. «Die Ostseeregion ist dabei, zu einem dynamischen Wirtschaftsraum von rund 100 Millionen Einwohnern zusammenzuwachsen», prophezeit Henrik Hololei, Mitglied der Europäischen Kommission. Aus der Sicht des ehemaligen estnischen Wirtschaftsministers ist das eine positive Entwicklung. Gerade das Baltikum pro-

fitiere ungemein von seinen fortschrittlichen Nachbarn im Westen, so Hololei: «Die skandinavischen Volkswirtschaften sind sehr wettbewerbsfähig, weisen innerhalb der EU ein überdurchschnittliches Wachstum aus und verfügen über einen starken High-Tech-Sektor.»

### Hightech aus Skandinavien

Die von Henrik Hololei beschriebenen skandinavischen Spillovers wirken im nördlichsten der drei baltischen Länder eindeutig am stärksten. Nicht weniger als 80 Prozent der Direktinvestitionen, die nach Estland fliessen, stammen aus Finnland und Schweden, was kein Zufall ist: Das Land teilt mit Finnland die Sprache und die Kultur. Und die Überfahrt mit der Fähre von Tallinn nach Helsinki dauert gerade mal anderthalb Stunden. Der Kapital- und Know-how-Transfer aus Skandinavien hat nicht unwesentlich zum estnischen Technologieboom beigetragen. Welche Dimensionen die Transfers mittlerweile erreichen, illustriert die 42 000 Quadratmeter grosse Produktionsstätte, die der führende finnische Elektronikhersteller Elcoteq im Jahr 2004 in Tallinn aufbaute. Hier wird seit-her ein Grossteil der Handys für Nokia und Ericsson gefertigt.

Das estnische E-Phänomen allein durch externe Einflüsse zu erklären, würde der Sache jedoch nicht gerecht. Ohne brillante Köpfe im eigenen Land lässt sich keine E-Society aufbauen. Und davon scheint es in Estland mehr als genug zu haben. Drei von ihnen, die Programmierer Ahti Heinla, Priit Kasesalu und Jaan Tallinn, haben der Welt gleich zwei bahnbrechende Innovationen beschert. Im Jahr 2001 die Software Kazaa, aus der die grösste Internet-Tauschbörse für Bilder, Songs und Videos entstand. Und zwei Jahre später dann Skype, eine Applikation, mit der die User gratis übers Internet telefonieren können (Voice over IP). Aus beiden Ideen wurden internationale Erfolgsgeschichten. Kazaa, das heute im Besitz der

### Steckbrief Baltikum

Die Bürger des Baltikums sind zwar nur etwa halb so reich wie der durchschnittliche EU-Bewohner. Doch die drei Volkswirtschaften holen schnell auf. Quelle: Eurostat

	Fläche (Quadrat- kilometer)	Bevölkerung (Mio. Einwohner)	BIP- Wachstum (2005)	BIP pro Kopf (2005)*
<b>Estland</b>	45 227	1.347	9.8%	57
<b>Lettland</b>	64 589	2.306	10.1%	47
<b>Litauen</b>	65 300	3.425	7.5%	52

\* in KKS (Kaufkraftstandard, 100 = EU-Mittel)



Firma Sharman Networks ist, wurde bisher rund 389 Millionen Mal heruntergeladen. Und die Firma Skype, die 2003 vom Schweden Niklas Zennström und dem Dänen Janus Friis gegründet wurde, ging nur zwei Jahre später für 2,1 Milliarden Euro in den Besitz des amerikanischen Online-Auktionshauses eBay über. Dennoch bleibt Skype stark mit Estland verwurzelt, denn in Tallinn betreibt das Unternehmen sein Entwicklungszentrum. Hier arbeiten rund 200 der insgesamt 420 Angestellten.

Bereits kommunizieren weltweit 115 Millionen User mit Skype. «Kein anderes Internetunternehmen ist in derart kurzer Zeit so stark gewachsen», sagt Sten Tamkivi, Head of Operations und General Manager von Skype. Für Tamkivi ist Skype ein Paradebeispiel für die estnische IT-Industrie, die es trotz beschränkter personeller Ressourcen immer wieder schafft, eine weltweite Wirkung zu erzielen. «In Estland gibt es im Moment vielleicht 2000 Softwareentwickler – gerade mal so viel, wie Google im letzten Jahr eingestellt hat. Und mit Firmen wie Google oder Yahoo! will sich Skype messen.» Nur dank unkonventionellen Ideen könne ein kleines Unternehmen mit diesen Schweregewichten mithalten, betont Tamkivi. Im Falle von Skype heisst das beispielsweise, dass man andere am eigenen Produkt mitentwickeln lässt. «Wir haben zwar nur 200 Ingenieure. Doch draussen in der Welt gibt es weitere 3000 Leute, die an Lösungen für Skype arbeiten. Dank dieser Entwickler-Community sind mehr als 400 Skype-fähige Applikationen entstanden – vom einfachen Voice-Mail bis hin zu einer CRM-Lösung für Firmen.» Eine ähnliche Hebelwirkung erreicht Skype dank einem ausgedehnten Kooperationsnetz mit Hardwareproduzenten, darunter einigen der globalen Marktleader. «Wer Skype in seine Hardware integrieren will, schickt uns ein Muster. Wenn das Produkt unsere Standards erfüllt, darf es den Brand Skype tragen.»

Sten Tamkivi glaubt nicht, dass der estnischen IT-Branche die Ideen bald ausgehen werden. «Auch künftig wird es Leute geben, die es schaffen, mit erstaunlich kleinen Ressourcen unglaublich grosse Dinge zu vollbringen.» Dieser Innovationsprozess, so Tamkivi, werde von Firmen wie Skype zusätzlich beflügelt. «In ein paar Jahren schon könnten einige der heutigen Mitarbeiter abspringen und ein eigenes Business gründen.» Man darf also gespannt sein auf den nächsten IT-Coup aus Estland. <



Hat die baltische Wirtschaft unter die Lupe genommen: Arthur Vayloyan, Head of Investment Services and Products.

**Die Credit Suisse entdeckt das Baltikum** Das wachsende Interesse der Anleger an den drei «baltischen Tigern» ist auch der Credit Suisse nicht entgangen. Das Team von Arthur Vayloyan, Head of Investment Services and Products, entschied sich für einen innovativen Weg, um diesem Interesse Rechnung zu tragen. Mit einem so genannten Interactive Field Trip, der Anfang Juli durchgeführt wurde, sollten die Kunden aus erster Hand erfahren, worauf die baltische Erfolgsgeschichte gründet und welche Investitionsmöglichkeiten sich bieten. Knapp 30 externe Vermögensverwalter aus der Schweiz folgten der Einladung und trafen während des dreitägigen Aufenthalts in der estnischen Hauptstadt Tallinn mit einer Vielzahl von Spitzenvertretern der baltischen Politik, Wirtschaft und Kultur zusammen, darunter dem estnischen Premierminister Andrus Ansip, dem EU-Kommissionsmitglied Henrik Hololei oder dem estnischen «IT-Guru» Linnar Viik.

Thematischer Schwerpunkt der Reise bildeten die dynamische IT- und Telekommunikationsbranche Estlands wie auch die vom estnischen Staat initiierte Internetoffensive. Führende Manager der drei aufstrebenden Unternehmen Webmedia, Norby Telecom und Skype skizzierten in einer Paneldiskussion den «Estonian Way of Innovation». Hightech zum Anfassen gab es schliesslich beim Rundgang durch die Fertigungsanlagen von Ou Jot Eesti (Fertigungsautomaten für die Elektronikindustrie), Elcoteq (Mobiltelefone) und der Schweizer Firma Trüb Baltics, der Herstellerin der ID Card – des Passepartouts in die estnische E-Society. Die gute Resonanz hat die Credit Suisse dazu bewogen, die Serie der «Interactive Field Trips» fortzusetzen. Nächste Destination ist der US-Bundesstaat Massachusetts, einer der weltweit führenden Standorte für Nanotechnologie.

# Leasing schafft Spielraum

Mit Leasing kann die **Liquidität** eines Unternehmens geschont werden, weshalb es eine prüfenswerte Alternative zu traditionellen Formen der Innen- und Aussenfinanzierung darstellt. Trotz zunehmender Bedeutung weist Leasing in der Schweiz im internationalen Vergleich noch ein beachtliches Potenzial auf.

Text: Sébastien Kraenzlin und Cesare Ravara, Economic Research

Der wachsende Wettbewerbsdruck, nicht zuletzt als Folge der Öffnung der Märkte, verlangt von den Unternehmen anspruchsvolle Strategien und Entscheide, um in diesem dynamischen Umfeld bestehen zu können. Die Umsetzung neuer Positionierungsstrategien erfordert aber häufig einen erheblichen Kapitalbedarf unter erhöhten Risiken, der oft nicht vollständig mit Eigenmitteln (zusätzliche Einlagen, Cash Flow, einbehaltene Gewinne) und traditionellen Krediten gedeckt werden kann. Die Unternehmen stehen infolge des zunehmenden Wettbewerbs vor der Herausforderung, in Ergänzung zu traditionellen Finanzierungsinstrumenten (Eigenmittel und Kredite) alternative Quellen zu erschliessen, um sich bietende Geschäfts- und Wachstumsopportunitäten durch einen ausgewogenen Finanzierungsmix und die Wahrung des finanziellen Handlungsspielraums zu nutzen.

## Nutzung kommt vor Eigentum

Beim Leasing überlässt ein Investor als Leasinggeber (oft eine Bank, ein banknahes oder herstellernahes Finanzinstitut) dem Leasingnehmer (Unternehmen) die Nutzung von Mobilien wie Firmenfahrzeugen, Maschinen und Industrieanlagen oder von Immobilien wie Geschäftshäusern, Fabriken und Verwaltungsgebäuden. Dieser Ansatz ermöglicht dem Unternehmen eine vollständige Fremdfinanzierung von Investitionen. Im Vordergrund steht hierbei der Nutzungsaspekt

und nicht das Eigentum der Güter. Im Gegenzug entrichtet der Leasingnehmer für den Gebrauch des Objektes Leasingraten, die neben einer Zins- und Verwaltungskostenkomponente auch einen Kapitaltilgungsanteil (Amortisation) enthalten.

In Europa hat sich überwiegend das Finanzierungsleasing durchgesetzt. Weniger bekannt ist hierzulande das so genannte Operating Leasing. Es kommt bei Gütern zur Anwendung, die in kurzen Abständen neu verleast werden. Beim Finanzierungsleasing wird die Laufzeit meist nach der wirtschaftlichen und technischen Nutzungsdauer des Objektes festgelegt. Charakteristisch für dieses Finanzierungsinstrument ist zudem, dass dem Leasingnehmer während der Vertragsdauer keine Kündigungsmöglichkeit eingeräumt wird und dieser sowohl das Investitionsrisiko als auch die Unterhaltungspflichten für das Objekt trägt. Häufig sieht der Vertrag auch eine Kaufoption zu einem im Voraus bestimmten Restwert vor. Insofern kommt Finanzierungsleasing einem kreditfinanzierten Kauf nahe.

## Leasing schont die Liquidität

Der wesentlichste Vorteil im Vergleich zu traditionellen Formen der Innen- und Aussenfinanzierung liegt in der liquiditätsschonenden bzw. -sichernden Wirkung. Das Wunschobjekt kann ohne Eigenmittel und ohne zusätzliches Fremdkapital beschafft

werden, weil die Leasinggesellschaft die Finanzierung vollständig übernimmt. Liquide Mittel stehen somit für andere betriebliche Prozesse und unternehmerische Vorhaben zur Verfügung.

Dieser Vorzug kommt insbesondere bei Erweiterungsinvestitionen – zum Beispiel von Produktionsanlagen – zum Tragen. Während sich mit Leasing objektbezogene Kapazitätserweiterungen realisieren lassen, können mit den noch vorhandenen liquiden Mitteln beispielsweise nicht objektbezogene, dafür aber später ertragswirksame Investitionen, wie die Entwicklung neuer Produkte oder Marktbearbeitungsmassnahmen, finanziert werden.

Ferner bietet Leasing im Vergleich zum traditionellen Bankkredit mehr Möglichkeiten, die Vertragsmodalitäten auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens abzustimmen. So können zum Beispiel die Leasingraten nach dem «Pay as you earn»-Prinzip bei Vertragsabschluss weitgehend auf die erwarteten Einnahmen, die durch den Einsatz des Leasingobjektes erwirtschaftet werden, abgestimmt werden. Der «Pay as you earn»-Effekt kann aber nicht über die Tatsache hinwegtäuschen, dass die Leasingzahlungen einen Fixkostenblock darstellen, der auch zuerst erwirtschaftet werden muss. Das heisst, die Leasingrate muss auch bezahlt werden, wenn mit dem Investitionsobjekt keine Erträge erzielt >



Immer mehr Schweizer Unternehmen entscheiden sich, ihre Investitionsgüter zu leasen statt zu kaufen. Den weitaus grössten Anteil machen dabei gewerblich genutzte Fahrzeuge aus, wobei nicht selten ganze Fahrzeugflotten geleast werden. Dagegen ist das Leasing von Maschinen- und Industrieanlagen oder von Computer- und Bürogeräten noch von vergleichsweise geringer Bedeutung.



**Kaufen oder Leasen?** Ein mittelgrosses Maschinenbauunternehmen kann sich dank hoher Präzision, Qualität und Produktivität gegen internationale Konkurrenz erfolgreich behaupten. Es setzt unter anderem hochwertige und teure Prüf- und Messgeräte ein. Der rasche technologische Fortschritt und die wachsenden Anforderungen der Kunden bringen es mit sich, dass der Wiederbeschaffungsrhythmus der Geräte laufend steigt. Neue Prüf- und Messverfahren stehen kurz vor dem Marktdurchbruch, doch kann das Unternehmen nicht zuwarten. Es könnte den anstehenden Kauf eines dringend benötigten Gerätes aus eigener Kraft finanzieren oder aber dafür auf offene Kreditlimiten der Hausbank zurückgreifen. Doch steht es vor der Frage, ob es die Mittel überhaupt in den Erwerb eines solchen Apparates – der in ein paar Jahren zwar immer noch brauchbar, aber nicht mehr auf dem neuesten Stand der Technik ist – stecken und so längerfristig binden soll. Je nach vorgesehener Nutzungsdauer und Amortisation mit entsprechender Kündigungs- und Restwertregelung kann sowohl ein Finanzierungs- als auch ein Operating Leasing hierzu eine adäquate Lösung sein. Es eröffnet dem Unternehmen auf der einen Seite die Möglichkeit, erstens das Prüf- und Messgerät zu nutzen, ohne es zu erwerben, und zweitens ohne grossen finanziellen Verlust auf die neue Technologie umzusteigen, sobald diese marktreif ist. Auf der anderen Seite kann es die Eigenmittel für zukunftsgerichtete Projekte, wie beispielsweise Neuentwicklungen oder Expansionsmassnahmen, freihalten.

Eine vertiefte Gegenüberstellung von Leasing und Kauf können Sie ab Mitte Oktober 2006 der auf [www.credit-suisse.com/shop](http://www.credit-suisse.com/shop) (Rubrik «Handbücher») aufgeschalteten Fachpublikation «Leasing im Trend» entnehmen.

werden können – zum Beispiel bei witterungsbedingten Ausfällen im Falle einer Hotel- oder Freizeitanlage.

#### Fahrzeuge führen die Rangliste an

Ende 2005 waren in der Schweiz Güter im Wert von 15,3 Milliarden Franken geleast. Dabei entfallen rund ein Viertel auf das private Autoleasing und drei Viertel auf das Unternehmensleasing (Immobilien- und Investitionsgüterleasing). Gemessen am ausstehenden Gesamtvolumen stellt das Investitionsgüterleasing mit einem Anteil von 70 Prozent das wichtigste Segment dar. Innerhalb des Investitionsgüterleasings fallen gewerblich genutzte Fahrzeuge – allen voran Personenkraftwagen (PKW) – weitaus am stärksten ins Gewicht. Dazu beigetragen hat im Wesentlichen das Aufkommen des Flottenmanagements durch Leasinggesellschaften. Darin enthalten sind neben der Finanzierungsfunktion auch das gesamte Fuhrparkmanagement mit den damit verbundenen technischen Dienstleistungen und Risiken. Im Unterschied zur Fahrzeugsparte (LKW, PKW, Schiffe, Flugzeuge und Schienenfahrzeuge) ist das Leasing sowohl von Maschinen- und Industrieanlagen als auch von Computer- und Bürogeräten noch von geringerer Bedeutung.

Nach Sektoren und Branchen betrachtet, bildet das Dienstleistungsgewerbe das wichtigste Kundensegment im Investitionsgüterleasing, gefolgt von der Gruppe

verarbeitendes Gewerbe, Industrie und Baugewerbe. Die öffentliche Hand erreicht dagegen bloss einen Anteil von fünf Prozent.

Die Leasingquote in der Schweiz, welche das jährliche Neugeschäftsvolumen von Leasing in Relation zu den gesamtwirtschaftlichen Ausrüstungsinvestitionen setzt, erhöhte sich von 1999 bis 2005 von 6,8 Prozent auf 11,8 Prozent (siehe Grafik). Diese

Entwicklung spricht eindeutig für die zunehmende Marktdurchdringung und die wachsende volkswirtschaftliche Bedeutung von Leasing.

#### Die Schweiz hat Aufholbedarf

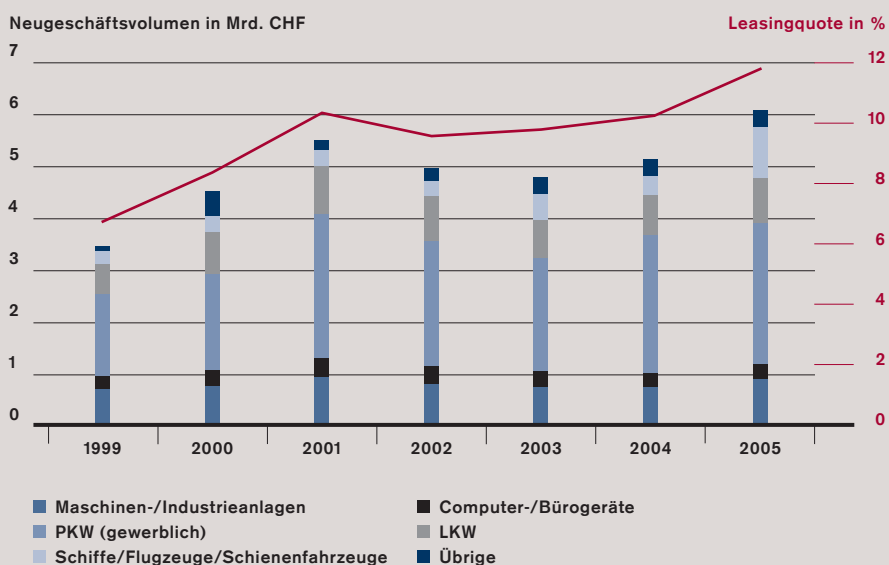
Ein länderübergreifender Vergleich zeigt jedoch, dass Investitionsgüterleasing in der Schweiz trotz eines Anstiegs der Leasingquote noch nicht die Bedeutung erlangt hat, die diesem Instrument in anderen europäischen Ländern und den USA zuteil wird. Die Schweiz weist im Zeitraum von 1999 bis 2004 im Schnitt eine Leasingquote von 9,3 Prozent aus. Dieser Wert liegt unter dem europäischen Mittel von 12,6 Prozent und weit hinter jenem der USA (25,6 Prozent).

Es ist zu erwarten, dass hierzulande noch wenig geleaste Güterarten (z.B. Produktionsmaschinen und Industrieanlagen, Computer und sonstige Bürogeräte) in Zukunft stärker auf diesem Wege finanziert werden. Ein noch nicht ausgeschöpftes Potenzial wird insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geortet. Auch sie müssen ihr Finanzierungsverhalten überdenken und sich nötigenfalls den geänderten Markterfordernissen anpassen. Hierfür benötigen sie neben finanziellem Handlungsspielraum auch Instrumente, mit denen sie ihre Bilanzstruktur optimieren können. Ein flexibler, individuell gestaltbarer Finanzierungsmix ist dabei unabdingbar und die Beimischung von Leasing oft eine valable Alternative. <

### Schweizer Unternehmen setzen vermehrt auf Leasing

In der Schweiz stieg die Leasingquote zwischen 1999 und 2005 von 6,8 auf 11,8 Prozent. Der Wert drückt das Verhältnis des Neugeschäftsvolumens von Leasing zu den gesamtwirtschaftlichen Ausrüstungsinvestitionen aus.

Quelle: Schweizerischer Leasingverband (SLV), Credit Suisse Economic Research



## Reisebericht eines T-Shirts

Ein Alltagsprodukt erklärt die Weltwirtschaft



Von **Pietra Rivoli**  
broschierte Ausgabe  
335 Seiten  
ISBN 3-430-17765-0

«Wer hat dein T-Shirt gemacht?» – Pietra Rivoli, Wirtschaftsprofessorin an der Georgetown-Universität in Washington DC, wusste auf diese Frage erst einmal keine Antwort. Duster wurde ihr die Situation von Globalisierungskritikern geschildert: Es seien Arbeiterinnen, die in chinesischen Fabriken zu Hungerlöhnen und unter unmenschlichen Bedingungen arbeiten müssten. Rivolis Neugier war geweckt: Sie wollte der Sache selber auf den Grund gehen. In ihrem Buch nimmt sie ihre Leser mit auf eine faszinierende Reise um die Welt. Ihre Recherche beginnt am Ursprung ihres eigenen T-Shirts, in den Baumwollfeldern von Texas, führt sie nach Asien in die Textilfabriken von Schanghai, in einem Containerschiff zurück nach Amerika und schliesslich nach Afrika, wo sie in Tansania einen blühenden Markt für Secondhand-Kleidung besucht.

Rivolis Reisebericht ist die Geschichte der Menschen, der Politik und der Märkte, die das Baumwoll-T-Shirt gemacht haben. Der genaue Blick auf die Textilindustrie zeigt das Für und Wider der Globalisierung und die Folgen des Lobbyismus auf; er vermittelt nicht nur wertvolles Wissen, sondern erklärt auf eindrückliche Weise die komplexen weltwirtschaftlichen Strukturen anhand eines alltäglichen Beispiels. Ein eindrückliches und zugleich lehrreiches Werk zu einem Thema, das immer von Neuem Anlass zu Diskussionen gibt. Das Buch ist spannend geschrieben und vermittelt nebenbei auch noch wirtschaftliches Hintergrundwissen; die Leser erhalten einen Überblick über die Zusammenhänge der globalen Baumwoll- und Textilindustrie. Pietra Rivoli hat mit ihrem Werk bewiesen, wie man mit einem T-Shirt die Weltwirtschaft erklären kann. **vz**

## Das asiatische Jahrhundert

China und Japan auf dem Weg zur neuen Weltmacht



Von **Karl H. Pilny**  
gebundene Ausgabe  
340 Seiten  
ISBN 3-593-37678-4

2050 werden über zwei Drittel der Menschheit in Asien leben. Gerade was China betrifft, muss man sich wohl an einen gewissen Gigantismus gewöhnen. So haben über 100 chinesische Städte schon mehr als eine Million Einwohner, bereits 300 Millionen Chinesen werden als zahlungskräftige Konsumenten bezeichnet (sie verdienen mehr als 1500 Euro im Monat). Da wittert man eine Morgenluft. Keine Frage: China lockt, und immer mehr europäische, darunter auch rund 700 Schweizer Firmen erliegen diesem Lockruf noch so gerne. Erschreckend viele Unternehmen, so haben neue Studien ergeben, stürzen sich aber unvorbereitet, wenn nicht gar blauäugig ins China-Abenteuer. Es erstaunt deshalb kaum, dass 80 Prozent der Partnerschaften mit chinesischen Partnern innert dreier Jahre scheitern. «Die erfolgreichsten ausländischen Unternehmen sind diejenigen, die China als billigen Herstellungsstandort nutzen», schreibt Karl Pilny und weist gleichzeitig darauf hin, dass die Zeit der schnellen Gewinne in den meisten Branchen in China vorbei sei.

Pilny, Wirtschaftsjurist mit Japanerfahrung, umreist in seinem Buch die wirtschaftliche Entwicklung Chinas und Japans, ohne aber die historischen, kulturellen, religiösen und gesellschaftspolitischen Dimensionen ausser Acht zu lassen. Denn es sind solche Faktoren – oder deren Unkenntnis –, die manchen westlichen Unternehmer straucheln lassen. Die Daten im Wirtschaftsteil beziehen sich grösstenteils auf 2004 und vorher, sind also nicht mehr ganz tauträchtig. Interessant sind jedoch die Szenarien, die der Autor im letzten Teil des Buches skizziert, vom baldigen Endzeitszenario bis hin zur paradiesischen Tafelmalerei. China ist natürlich immer in der Hauptrolle. **rh**

Die besprochenen Bücher finden Sie bei [www.buch.ch](http://www.buch.ch).

**Impressum:** Herausgeber Credit Suisse, Postfach 2, 8070 Zürich, Telefon 044 333 11 11, Fax 044 332 55 55 **Redaktion** Daniel Huber (dhu) (Chefredaktor), Ruth Hafen (rh), Marcus Balogh (ba), Michèle Bodmer (mb), Andreas Schiendorfer (schi), Andreas Thomann (ath), Regula Gerber (rg) (Volontariat) **E-Mail** [redaktion.bulletin@credit-suisse.com](mailto:redaktion.bulletin@credit-suisse.com) **Mitarbeit an dieser Ausgabe** Peter Hossli, Ingo Malcher, Ingeborg Waldinger, Sabine Windlin, Christa Wüthrich **Internet** [www.credit-suisse.com/emagazine](http://www.credit-suisse.com/emagazine) **Marketing** Veronica Zimnic (vz) **Korrektur** text control, Zürich **Gestaltung** [www.arnolddesign.ch](http://www.arnolddesign.ch): Daniel Peterhans, Monika Häfliger, Urs Arnold, Arno Bandli, Maja Davé, Renata Hanselmann, Annegret Jucker, Alice Kälin, Esther Rieser, Iris Wolf, Monika Isler und Petra Feusi (Projektmanagement) **Inserte** Yvonne Philipp, Strasshus, 8820 Wädenswil, Telefon 044 683 15 90, Fax 044 683 15 91, E-Mail [philipp@philipp-kommunikation.ch](mailto:philipp@philipp-kommunikation.ch) **Beglaubigte WEMF-Auflage 2005** 123 771 **Druck** NZZ Fretz AG/Zollikofer AG **Redaktionskommission** René Buholzer (Head of Public Affairs Credit Suisse), Othmar Cueni (Head of Corporate & Retail Banking Northern Switzerland, Private Clients), Tanya Fritsche (Online Banking Services), Eva-Maria Jönn (Customer Relation Services, Marketing Winterthur Insurance), Maria Lamas (Financial Products and Investment Advisory), Andrés Luther (Group Communications), Charles Naylor (Chief Communications Officer Credit Suisse Group), Fritz Stahel (Credit Suisse Economic Research), Bernhard Tschanz (Head of Research Switzerland), Christian Vonesch (Leiter Marktgebiet Privatkunden Zürich) **Erscheint im 112. Jahrgang** (5 x pro Jahr in deutscher, französischer, italienischer und englischer Sprache). Nachdruck von Texten gestattet mit dem Hinweis «Aus dem Bulletin der Credit Suisse». **Adressänderungen** bitte schriftlich und unter Beilage des Original-Zustellcouverts an Ihre Credit Suisse Geschäftsstelle oder an: Credit Suisse, ULAZ 12, Postfach 100, 8070 Zürich.

Diese Publikation dient nur zu Informationszwecken. Sie bedeutet kein Angebot und keine Aufforderung seitens der Credit Suisse zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren. Hinweise auf die frühere Performance garantieren nicht notwendigerweise positive Entwicklungen in der Zukunft. Die Analysen und Schlussfolgerungen in dieser Publikation wurden durch die Credit Suisse erarbeitet und könnten vor ihrer Weitergabe an die Kunden von Credit Suisse bereits für Transaktionen von Gesellschaften der Credit Suisse Group verwendet worden sein. Die in diesem Dokument vertretenen Ansichten sind diejenigen der Credit Suisse zum Zeitpunkt der Drucklegung. (Änderungen bleiben vorbehalten.) Credit Suisse ist eine Schweizer Bank.





# «Der Westen darf den Erfolg Chinas nicht als Bedrohung empfinden»

Daniel Huber und Sally Rubery (Interview); Michèle Bodmer (Text)

**Lord Chris Patten** kämpfte viele Jahre in der politischen Arena; am bekanntesten ist er wohl für seine Rolle als letzter britischer Gouverneur von Hongkong, der die Rückgabe an China leitete. Heute sitzt der EU-freundliche Konservative als Lord im britischen Oberhaus. Ein Gespräch über China, Amerika und Gartenarbeit.

## Bulletin: Wann waren Sie das letzte Mal in Hongkong?

Chris Patten: Im November 2005 und dann nochmals im August 2006, um an der Hongkonger Buchmesse die Taschenbuchausgabe meines Buchs «Not Quite the Diplomat: Home Truths About World Affairs» zu lancieren.

## Wo liegt der markanteste Unterschied zwischen dem heutigen Hongkong und jenem von 1997, als Sie die Stadt als Gouverneur verliessen?

Ich glaube nicht, dass man von einem markanten Unterschied sprechen kann. Vielleicht ist die Ausländergemeinde etwas kleiner geworden; mit Sicherheit ist die britische Gemeinde heute kleiner, aber Hongkong ist nach wie vor eine der liberalsten Städte Asiens. Hongkong ist eine ausgesprochene Rarität – eine Stadt, die zwar weltoffen und frei, aber nicht demokratisch ist. Sie besitzt alle Merkmale einer freien Gesellschaft: Bürgersinn, eine saubere Verwaltung, eine gut funktionierende Polizei,

Redefreiheit, Rechtsstaatlichkeit, Glaubens- und Versammlungsfreiheit. Aber es fehlt die Möglichkeit, die Regierung an der Wahlurne abzuwählen. Gleichwohl würde ich viel lieber in Hongkong leben als in den meisten anderen Städten Asiens.

## Sie haben das fehlende Stimmrecht angesprochen. Wird in China der wachsende Wohlstand den Übergang zur Demokratie erzwingen?

Sie kennen den Begriff der «Tipping Points», wonach sich die Dinge auf einen Punkt zubewegen, an dem alles ...

### ... zusammenbricht?

... ins Rutschen gerät. Die Chinesen haben in gewissem Sinne begonnen, darüber zu reden. Einige Hardliner in der Partei debattieren im halböffentlichen Raum, in Artikeln und Reden, die in den alten kommunistischen Parteizeitungen Hongkongs abgedruckt werden. So wurden die Debatten früher auch in Peking einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Hardliner haben zuletzt Bankchefs kritisiert, die den Banken-

sektor weiter deregulieren wollen. Sie argumentieren, wenn der Staat zugunsten der Wirtschaft weiter an Einfluss verliere, sei die Partei früher oder später ausserstande den Staat zu kontrollieren. Das ist sicher richtig. Um einen weiteren «Tipping Point» zu veranschaulichen: Bis zum Überdruß wurde China mit einem Elefanten auf dem Fahrrad verglichen, der immer weiterstrampeln muss, um die gesellschaftliche Stabilität aufrechtzuerhalten und dem Zusammenbruch zu entgehen. Auch dies erfordert einen ständigen wirtschaftlichen Wandel und kontinuierliche Reformen. Es gibt also tatsächlich zwei «Tipping Points» – einen politischen und einen wirtschaftlichen. Ich glaube jedoch nicht, dass irgendjemand im Ausland weiss, wann China diesen Punkt erreichen wird.

## Was ist Ihre Meinung?

Zum genauen Zeitpunkt habe ich keine Meinung, wohl aber zu dessen Unvermeidbarkeit. Meiner Ansicht nach lässt sich die chinesische Wirtschaft ohne politische Konsequenzen nicht beliebig öffnen. Die >



**Chris Patten wurde 1992 zum letzten Gouverneur von Hongkong ernannt. Dort leitete er die Rückgabe des Stadtstaates – nach über 150-jähriger britischer Kolonialherrschaft – an China ein. 1997 übergab er formell die Führung des Territoriums an Peking, nachdem er der kommunistischen Partei die Zusicherung abgerungen hatte, die kapitalistische Ordnung der Stadt aufrechtzuerhalten und bedeutende demokratische Reformen einzuführen. Obwohl diese nach der Übergabe wieder rückgängig gemacht wurden, glaubt Chris Patten weiterhin daran, dass Hongkong eines Tages demokratisch sein wird. Nach seiner Rückkehr nach Grossbritannien wurde er zum Vorsitzenden des Unabhängigen Ausschusses für das Polizeiwesen in Nordirland ernannt, der im Rahmen des Karfreitagsabkommens gebildet wurde. Von 1999 bis 2004 amtierte der studierte Historiker als EU-Kommissar für Aussenbeziehungen, und 2005 wurde er als Lord Patten of Barnes in den Adelsstand erhoben. Er ist Kanzler der Universitäten von Newcastle und Oxford und Autor von fünf Büchern, darunter «Not Quite the Diplomat: Home Truths About World Affairs», das 2005 veröffentlicht wurde.**

Frage ist, ob sich die politischen Folgen wirksam von oben kontrollieren lassen oder ob sie von unten aufgezwungen werden. Als vernünftiger Mensch kann man China nur Erfolg und Stabilität wünschen, denn die Konsequenzen des Scheiterns wären für den Rest der Welt in der Tat alarmierend.

#### **Kann der Westen die Richtung des «Tipping Point» mitbestimmen?**

Ich denke nicht, dass wir grossen Einfluss auf die innenpolitischen Debatten Chinas nehmen können. Aber wir sollten das Land weiterhin auf globaler Ebene in eine verantwortungsvolle wirtschaftliche und politische Führungsrolle einbinden. Unser Interesse am wirtschaftlichen Wachstum Chinas darf uns nicht daran hindern, für Reformen zu plädieren, welche die Verletzung der Menschenrechte der Bürger und Religionsgruppen beenden könnten. Und wir müssen China klar machen, dass wir seinen Erfolg nicht als Bedrohung empfinden, sondern als riesige Chance.

#### **Sie waren Ihr ganzes Leben lang in der Politik tätig. Würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrung sagen, dass Geld die Welt regiert?**

Geld mag die Zahnräder der Wirtschaft schmieren, ist aber sicher nicht das Mass aller Dinge. In China hat die kommunistische Partei moralisch an Einfluss verloren, weil sie sich zu sehr auf die Anhäufung von Reichtum verlegt hat. Das entstandene Vakuum ist einer der Gründe, weshalb die Religionen heute, wenn auch teilweise im Untergrund, einen derart starken Zulauf haben. Und ich denke, damit lassen sich auch Phänomene wie Falun Gong erklären. In China gibt es wie anderswo auch emotionale Wellen und gesellschaftliche Erscheinungen, die mächtiger sind als Geld, wobei ich der Ansicht bin, dass diese besonders dort gefährlich sind, wo es an Geld mangelt.

#### **Dann ist also die Religion wichtiger, als viele von uns glauben?**

In den Neunzigerjahren glaubten wir, dass die Religion in der Welt keine Rolle mehr spiele. Heute haben wir es mit einer Bedrohung zu tun, die zwar nicht von der Religion als solcher ausgeht, aber von jenen, die der Religion misstrauen und sich aufgrund der eigenen wirtschaftlichen und politischen Entfremdung häufig extremen religiösen Anschauungen zuwenden.

#### **Meinen Sie damit speziell die islamische Welt?**

Das trifft nicht nur für die islamische Welt zu, sondern für die Welt als Ganzes. Schauen

Sie sich nur das Aufkommen der evangelischen Rechten in den USA an. Ich stelle sie nicht auf eine Stufe mit den islamischen Fundamentalisten, aber es handelt sich um eine weitere Erscheinungsform einer materialistischen Kultur. Als ich vor kurzem im Nahen Osten weilte, war ich erstaunt, wie eine autoritäre Regierung den Terrorismus geradezu heranzüchtet. Autoritäre Regierungen betreiben keine Wirtschaftspolitik, die Wachstum und Arbeitsplätze schafft. Sie erzeugen vielmehr Feindseligkeit und Unterdrückung. Die gefährlichste Brutstätte für politischen Extremismus sind Arbeitslosigkeit und staatliche Repression. Wer die Dynamik des politischen Islam nicht versteht und ihn zu unterdrücken versucht, führt ihn in den islamischen Dschihad.

#### **Spielt die Globalisierung – oder vielmehr die Angst davor – bei diesem Phänomen ebenfalls eine Rolle?**

Ich denke, die gute Seite der Globalisierung – nennen wir sie Doktor Jekyll – besteht in der Art und Weise, wie der technische Fortschritt gegen Ende des 20. Jahrhunderts die Segnungen der sich öffnenden Märkte mehrte und beschleunigte. Geld hat Millionen von Bauern in Indien und China vom Joch der Armut befreit. Aber es gibt auch eine andere Seite der Globalisierung – den Mister Hyde –, denn durchlässigere Grenzen fördern die Verbreitung von Epidemien, Umweltzerstörung, Terrorismus und Waffenlieferung. Alles Probleme, die sich zuspitzen, wenn sie jene betreffen, die von den positiven Effekten der Globalisierung ausgeschlossen bleiben.

#### **Sie haben den Terrorismus erwähnt. Was halten Sie für bedrohlicher, den Terrorismus oder den weltweiten Krieg gegen Terrorismus?**

Offen gesagt, so wie der Krieg gegen den Terrorismus geführt worden ist, hat er die terroristische Gefahr eindeutig erhöht.

#### **Ist der Umgang mit Terrorismus also vor allem eine Frage der Politik oder der Sicherheit?**

Es gibt einen Zusammenhang zwischen Politik und Terrorismus, den wir anerkennen müssen, ohne dabei Zugeständnisse an die Terroristen zu machen. Und diese politischen Fragen sind oftmals bedeutender als Sicherheitsaspekte, wenn es darum geht, unsere freien Gesellschaften besser zu schützen.

#### **In Ihrem Buch beschreiben Sie Europa und Amerika als Cousins und als Fremde.**

In Bezug auf unsere politische Kultur sind wir beide Kinder der Aufklärung, die densel-

ben Grundwerten verpflichtet sind: Rechtsstaatlichkeit, Mitbestimmung an der Regierung, Redefreiheit und so weiter. Aber es gibt auch unübersehbare Unterschiede. Amerika ist eine Supermacht und sieht die Welt mit anderen Augen. Europa hat seit dem Ende des letzten Weltkriegs gut mit der Pax Americana gelebt, was den Amerikanern eine andere Sicht der Dinge ermöglicht hat. Und die Religion spielt in Amerika offensichtlich eine wichtigere Rolle, davon ist auch die Politik betroffen. Tatsache ist, dass die Welt ein starkes, selbstbewusstes und erfolgreiches Amerika braucht. Die Ergebnisse der Politik, die Amerika in den letzten Jahren verfolgt hat, haben es jedoch geschwächt und viele Amerikaner veranlasst, mit sich selbst zu hadern. Wir in Europa haben nicht gerade viel dagegen unternommen.

**Sie haben in Ihrer Laufbahn immer wieder mit harten Verhandlungspartnern zu tun gehabt. Welches ist das Geheimnis Ihres Erfolgs als Verhandlungsführer?**

Wer mitten in schwierigen Verhandlungen steckt, tut am besten das, was er für richtig hält. Das mag zwar im Moment schwieriger sein, hat aber mit grösserer Wahrscheinlichkeit Bestand.

**Wie sollte man sich in besonders schwierigen Verhandlungen verhalten?**

In jeder Verhandlung müssen Sie bereit sein, einfach auszustiegen. Deshalb gehören Unternehmenschefs für mich niemals in die Nähe eines Verhandlungstischs, denn sie wollen Ergebnisse. Um diese zu erzielen, setzen sie ihre Verhandlungsführer unter Druck, zu einer Einigung zu gelangen, auch wenn dies mehr im Interesse der Gegenseite als in ihrem eigenen ist. Deshalb sollten sich Unternehmenschefs unbedingt an den Grundsatz halten, Verhandlungen an Experten zu delegieren.

**Welches sind die wichtigsten Eigenschaften einer guten Führungspersönlichkeit?**

Konsequenz, Offenheit und Mut.

**Gibt es eine Person, die Sie für diese Eigenschaften besonders bewundern?**

Von den modernen Politikern war Margaret Thatcher ein Phänomen, und ich denke, dass ihr die Geschichte ungeachtet ihrer Fehler wohlgesinnt sein wird. Sie hatte es mit einem Land zu tun, das am Rand des Niedergangs stand, wie Spanien im 17. Jahrhundert. Dank Entschlossenheit, einer klaren Vision und einfachen Worten, mit denen sich die Leute identifizieren konnten, brachte sie die Wende zustande. Auch bewundere ich

jemanden, den Margaret Thatcher nicht ausstehen konnte: Helmut Kohl. Er hatte ein grossartiges politisches Gespür dafür, wann der Augenblick für eine bedeutende Entscheidung gekommen war. Politiker müssen nicht oft Entscheidungen von grosser Tragweite treffen, welche die Welt oder ihr Land verändern. Aber bei der deutschen Wiedervereinigung lag Kohl absolut richtig, und ich denke, dass er als eine der grossen Figuren des letzten Jahrhunderts in die Geschichte eingehen wird.

**Welchen Rat würden Sie einem Unternehmen auf dem Weg zum Global Player geben?**

Während meiner Zeit in Hongkong hielt ich es jeweils für einen Fehler, wenn britische Unternehmen keine Chinesen beschäftigten. Diesen Fehler machte die Regierung übrigens nicht, denn sie verfügte über ein sehr schlagkräftiges Kader an chinesischen Beamten. Einzelne Unternehmen begannen erst kurz vor der Übergabe und mehr aus symbolischen Motiven damit, Chinesen einzustellen. Jeder Global Player mit Wurzeln in Europa oder Nordamerika sollte es nicht nur bei guten Worten belassen, wenn es darum geht, andere Kulturen verstehen zu wollen. Vielmehr gilt es, lokale Mitarbeitende zu schulen und zu rekrutieren, anstatt smarte Anwälte und Banker einzufliessen.

**Sie haben die ganze Welt bereist. Wo könnten Sie sich – abgesehen von Grossbritannien – vorstellen, Ihren Ruhestand zu verbringen?**

Ich habe nicht vor, in den Ruhestand zu treten, und ein Leben ohne Arbeit kann ich mir schon gar nicht vorstellen. Es gibt noch vieles, über das ich schreiben möchte – eine Arbeit, der ich mich vielleicht in Frankreich widmen werde. Ich bin ein grosser Frankreichfan und besitze ein Haus in Albi nördlich von Toulouse. Als passionierter Gärtner habe ich dort einen schönen Obst- und Gemüsegarten angelegt.

**Wie kommen Sie mit dem Unkraut zurecht?**

Meistens ohne Chemikalien, obwohl ich nicht ganz darauf verzichte. Mit Unkraut und Sträuchern muss man streng verfahren. <

**Das vorliegende Interview mit Lord Patten fand diesen Sommer im Anschluss an einen von der Credit Suisse organisierten Lunch für Unternehmenskunden in Zürich statt.**

**KLAFS**  
Die Wellnessspezialisten

Design, Qualität,  
Kompetenz und Service vom  
Marktleader.



Sauna/Sanarium



Dampfbad



Whirlpool

Weitere Informationen erhalten Sie  
in unserem kostenlosen 120seitigen  
Übersichtskatalog inkl. CD-Rom.

Name

Vorname

Strasse

PLZ/Ort

Telefon

Hauptsitz

**KLAFS**  
Klafs Saunabau AG

Oberneuhofstrasse 11, CH-6342 Baar  
Telefon 041 760 22 42,  
Telefax 041 760 25 35  
baar@klafs.ch, www.klafs.ch

Weitere Geschäftsstellen in:  
Bern, Brig VS, Chur GR, Clarens VD, Dietlikon ZH.



## @propos

### Letzte Worte

ruth.hafen@credit-suisse.com



Letzte Worte faszinieren mich. Am Wochenende lese ich oft die Todesanzeigen, obwohl ich noch nicht zur Altersklasse gehöre, die gehäuft in dieser Rubrik vertreten ist. Wie Hochzeits- und Geburtsanzeigen sind Todesanzeigen formelhaft, doch es gibt interessante Variationen. Steht in der Ecke ein Bibelspruch, eine Gedichtzeile oder gar nichts? Welche Schrift wurde gewählt? Sicher ist: Auf kleinem Raum soll noch einmal Grosses gesagt werden. Die letzte Chance, das zu sagen, was man im Leben immer aufgeschoben hat? Immer häufiger sind Anzeigen, die von den Verstorbenen selbst aufgesetzt wurden. Im Januar 2006 erschien im Raum Zürich folgende Todesanzeige: «Ich bin umgezogen. Meine neue Adresse ist: Friedhof Rehalp. Über Besuche freue ich mich.»

Letzte Worte berühmter Leute werden für die Nachwelt aufgezeichnet. Die Online-Enzyklopädie Wikipedia liefert Beispiele aus der ganzen Welt. Zu den berühmtesten letzten Worten gehören die von Johann Wolfgang von Goethe: «Mehr Licht!» Eigentlich soll er ja gesagt haben: «Macht doch den zweiten Fensterladen auch auf, damit mehr Licht hereinkomme!» Andere meinen, er sei missverstanden worden und habe gesagt: «Mehr nicht!» Der grosse spanische Dichter Lope de Vega soll auf dem Sterbebett gestanden haben: «Nun gut, ich sage es: Dante macht mich krank.» Auch weniger Grundsätzliches wird auf dem Sterbebett bereut: «Docteur, vous pensez que c'était la saucisse?», soll der französische Schriftsteller Paul Claudel gefragt haben. Humphrey Bogart werden

diese letzten Worte zugeschrieben: «I should never have switched from Scotch to Martinis.»

Bedenkenswerte Worte finde ich zuweilen auch dort, wo ich gar nicht suchte. Der chinesische Glückskeks, den ich neulich öffnete, prophezeite: «Es liegen viele Abenteuer vor Ihnen.» Das Orakel auf [www.gummibaerchen-orakel.ch](http://www.gummibaerchen-orakel.ch) doppelte nach: «Sie wollen sich frei fühlen. Sie haben die Antriebskraft. Sie sind bereit aufzuräumen. Die vollgestopften Schubladen auszumisten. Die aufgeschobenen Angelegenheiten zu erledigen.» Diese Gummibärchen haben mich wieder mal voll durchschaut! Mein Redaktionspult ist ausgemistet, auf die Abenteuer freue ich mich. Darum sind dies, liebe Leserinnen und Leser, an dieser Stelle meine letzten Worte.

## [www.credit-suisse.com/emagazine](http://www.credit-suisse.com/emagazine)

### Online-Forum mit dem Formel-1-Piloten Nick Heidfeld

Die Credit Suisse steht mittlerweile in ihrer sechsten Formel-1-Saison. Fünf Jahre lang hatte sie als Sponsor an der Seite von Peter Saubers Privatteam die Höhen und Tiefen des Motorsports hautnah miterlebt. Auf die laufende Saison hin gab es schliesslich einen Neuanfang: Fortan zierten die Logos der Credit Suisse die weiss-blauen Boliden des BMW Sauber F1 Teams. Ein neues Schwergewicht hatte die Formel-1-Bühne betreten, mit dem Ziel, in ein paar Jahren den Sprung vom Mittelfeld an die Spitze zu schaffen. Trotz frischem Wind aus München setzte man beim deutsch-schweizerischen Gespann auch auf Altbewährtes. So blieben die meisten der 300 Mitarbeiter im zürcherischen Hinwil an Bord. Auch in einem der beiden Cockpits trifft man auf ein bekanntes Gesicht: Der Deutsche Nick Heidfeld war bereits von 2001 bis 2003 für Sauber am Start. Die erste Saison seit seiner Rückkehr verlief für den Wahlschweizer bisher nach Plan: Heidfeld fuhr regelmässig in die Punkte und holte im Regenrennen von

«Quick Nick» berichtet für die emagazine-User exklusiv aus seinem Alltag als Rennfahrer.



Ungarn sogar einen sensationellen dritten Platz. Damit hat sich der ehrgeizige Mann aus Mönchengladbach eine gute Basis gelegt, um in der kommenden Saison durchzustarten.

Möchten Sie mehr über den Alltag eines Formel-1-Piloten erfahren? Dann klicken Sie sich ins emagazine-Forum ein. Nick Heidfeld wird höchstpersönlich Ihre Fragen beantworten. Es gilt das Motto «Der Schnellere gewinnt», denn nur die ersten 50 Fragen werden berücksichtigt. **ath**

**Datum: Das Forum läuft ab dem 2. Oktober 2006.**

**Ablauf: Die Fragen werden zeitlich verzögert beantwortet (spätestens nach zwei Wochen). Sobald die Antwort eingetroffen ist, werden die Fragesteller per E-Mail benachrichtigt.**

Mehr unter [www.credit-suisse.com/f1](http://www.credit-suisse.com/f1)

# NOTFALLEINSÄTZE MEDIZINISCHE HILFE FÜR MENSCHEN IN GEFAHR



Médecins Sans Frontières hilft Menschen in Not, Opfern von natürlich verursachten oder von Menschen geschaffenen Katastrophen sowie von bewaffneten Konflikten, ohne Diskriminierung und ungeachtet ihrer ethnischen Herkunft, religiösen, philosophischen oder politischen Überzeugung.

*(Auszug aus der MSF-Charta)*

[www.msf.ch](http://www.msf.ch)

MÉDECINS SANS FRONTIÈRES  
1981-2006  
**25 JAHRE**  
IN DER SCHWEIZ

PK 12-100-2

 **MEDECINS SANS FRONTIERES**  
**ÄRZTE OHNE GRENZEN**





# ZENITH

SWISS WATCH MANUFACTURE

SINCE 1865

“Was mich nicht umbringt  
macht mich  
stärker.

FRIEDRICH NIETZSCHE

DEFY XTREME  
open  
El Primero

DEFY CLASSIC  
CHRONO AERO  
El Primero

DEFY - eine echte Revolution in Ästhetik und Technologie.

Eine neue Generation des El Primero Chronografen Werkes. Mit ihrem gebürsteten Edelstahl Gehäuse setzt die DEFY CLASSIC Line einen neuen Standard im eleganten Sportuhren Bereich. Bei der DEFY Xtreme verwandelt das atemberaubende schwarze Titan Gehäuse die Uhr in ein technisches Meisterwerk: 1000 Meter wasserdicht und stossichere Brücken aus Zenithium Z+, eine einzigartige Kombination von innovativen Materialien und dynamischem Design.

ZENITH INTERNATIONAL

TEL. +41 32 930 64 64

WWW.ZENITH-DEFY.COM