

# bulletin

Das älteste Bankmagazin der Welt. Seit 1895  
Deutsche Ausgabe

Nummer 4  
August/September/Oktober  
2012



## Eleganz

hat viele Facetten



# EIN BESONDERER MOMENT SELTENER SCHÖNHEIT.

Es gibt Momente, die für die Ewigkeit bestimmt sind. Wie der erste Blick auf das neue BMW 6er Gran Coupé. Das erste viertürige Coupé der BMW Geschichte ist für Menschen, die das Besondere schätzen: eine perfekte Verbindung aus wegweisendem Designcharakter, kompromissloser Sportlichkeit und exklusiver Eleganz. Es begeistert mit feinsten Materialien im Innenraum und einem kraftvollen BMW TwinPower Turbo-V8-Motor, der zugleich bemerkenswert effizient ist. Mehr Informationen bei Ihrem BMW Partner oder unter [www.bmw.ch](http://www.bmw.ch)

**DAS NEUE BMW 6er GRAN COUPÉ MIT xDRIVE,  
DEM INTELLIGENTEN ALLRADSYSTEM.**



Das neue  
BMW 6er Gran Coupé



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

Freude am Fahren

**BMW EfficientDynamics**  
Weniger Verbrauch. Mehr Fahrspaß.



## Editorial

**Wenn der Tropfen auf die Tinte fällt**

Eleganz hat viele Facetten. Sind es neun, sind es zwanzig, sind es siebenundfünfzig? Wer will sie zählen. Einigen wenigen davon sind wir in diesem bulletin nachgegangen. Das hat Spass gemacht. Zu einem eleganten Editorial gehört aber auch, dass es nachts geschrieben wird, bei Kerzenschein, mit richtiger Tinte, tiefblau, fast schwarz schon, das Weinglas in der Hand. Langsam zerfliesst sie, die Hand, die Tinte, wenn der Tropfen auf sie fällt. Eleganz besteht aus Bildern.

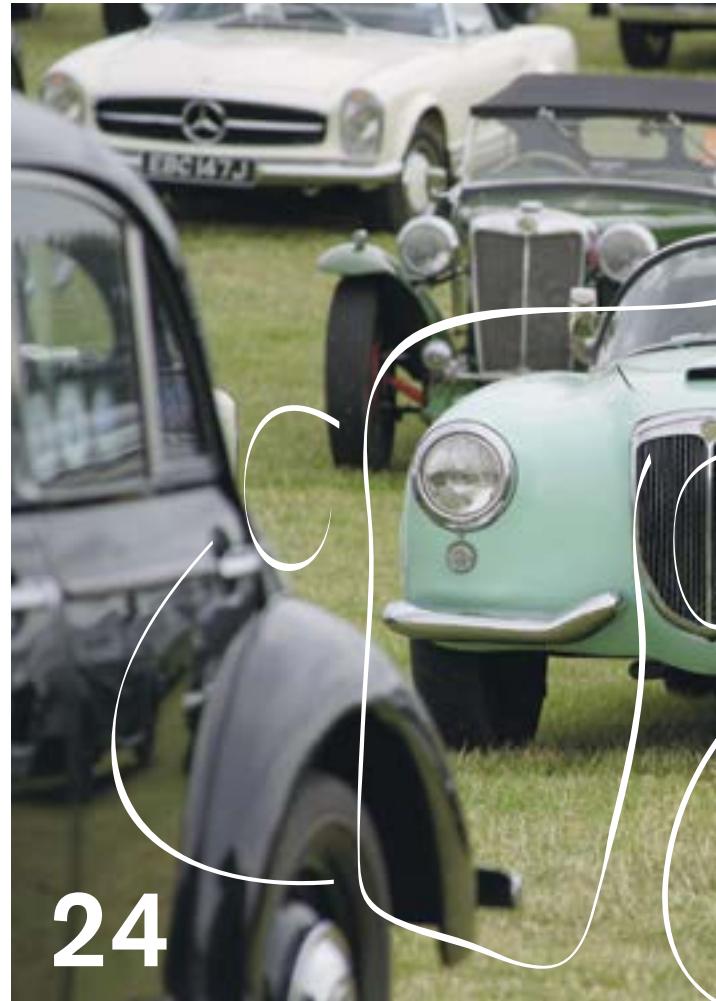
Und aus Sätzen, die unsterblich stimmig sind, weshalb man sie allzu gerne selbst geschaffen hätte, die ich aber doch nur entlieh, bei Robert Walser vielleicht, Kurt Guggenheim oder, um die Gegenwart zu besuchen, Markus Werner, Peter Bichsel, Peter Weber. Nach wie vor gibt es viele Schweizer, die elegant schreiben können, einfach oder barock, so eben, wie die Situation es gebietet. Das ist schön.

Mit dem Schwerpunkt Schönheit errangen wir 2003 beim neu geschaffenen internationalen Wettbewerb Best of Corporate Publishing auf Anhieb die Silbermedaille. Seither sind wir achtmal auf das Podest gestiegen, auch Ende Juni 2012 in Berlin. Elegant ist, wenn der darob aufkommen wollende Stolz nahtlos übergeht in einen ehrlichen Dank an alle, denen er gebührt. Die Layouter und Grafiker zuerst, welche die gut gemeinten Texte und die strubben Ideen der Redaktoren ins Magazin fliessen lassen, ihnen Form und damit Herz geben. Die Korrektoren – gegen das Unwort KorrektoriInnen müssen wir uns aus elegantischen Gründen wehren –, welche manch ein haarsträubendes Unwissen elegant wegretuschieren; die Redaktion pflegt in solchen Fällen von Tippfehlern zu sprechen. Korrektoren aber auch, die wider besseres Wissen die eine oder andere Neukreation durchgehen lassen. Das bulletin lässt sich in seiner Entwicklung nicht aufhalten. Die Übersetzer, denen es gelingt, drei weitere Originalversionen zu schaffen, die Drucker, die Distributoren, die Adressverwalter, die Inserateakquiseure – Teammitglieder mithin, die man fast nur wahrnimmt, wenn etwas klemmt. Natürlich auch die Fotografinnen und Fotografen, die Autorinnen und Autoren sowie, aus der Sicht des Chefredaktors, die Stellvertreterin.

Eleganz ist, wenn der Kreis sich schliesst, formvollendet.

Eleganz ist, wenn es (wie einst Novalis) gelingt, das ganze Weltgeschehen in einem einzigen Satz zusammenzufassen: «Wir gehen immer nach Hause.» Das kann, zum Beispiel, Schaffhausen sein.

Und schwups. Schon freut sich die Leserschaft auf das nächste bulletin. «Jugend 2012» heisst es, erscheint bereits Ende Oktober. Und diese neue Ausgabe möchte natürlich, so lautet das ewige Streben allen Schreibens, noch besser sein als die alte. Die Letzte. Das ist richtig so. Auch die Eleganz freut sich indes über die ihr geschenkte Aufmerksamkeit der Leserinnen und Leser. Ohne sie – ohne Sie! – ist das bulletin kein bulletin. Bleiben Sie dem ältesten Bankmagazin der Welt treu! schi



**Eleganz** In wenigen Strichen versuchen wir, Eleganz zu zeichnen. Zum Beispiel beim Goodwood Revival, wo jeweils im September das Rad der Geschichte für ein paar Jahrzehnte zurückgedreht wird. Allerdings sind wir nicht der Meinung, dass Eleganz nur in der Rückschau zu finden ist. Deshalb beobachteten wir beispielsweise in Luzern bei Bucherer das Entstehen eines aussergewöhnlichen Schmuckstücks.



No. 01-12-127273 – www.myclimate.org

© myclimate – The Climate Protection Partnership



Best of  
Corporate Publishing  
2012



MIX  
Papier aus verantwor-  
tungsvollen Quellen  
FSC® C016087



Coverillustration: Martin Blättler | Fotos: Martin Stollenwerk | Maurice Haas | Thorsten Futh, laif | Jan Grutup, NOOR, laif

## Schwerpunkt

- 6 Mode** F.C. Gundlach ist eine Ikone in der hundertjährigen Geschichte der Modefotografie.
- 12 Schmuck** Durch das Tragen erwacht der Diamant. Wir beobachteten den Schönheitsschlaf.
- 16 Mathematik** Wer sich in der Schule mit Mathe abquälte, staunt nun, wie elegant sie tatsächlich ist.
- 24 Revival** Wenn Oldtimer und elegante Mode sich treffen, ist die Zeit des Goodwood Revival.
- 28 Zermatt** Die afrikanische Eleganz des Matterhorns am Ende des verlorenen Tales.

## Wirtschaft

- 34 KMU** Wie schätzen die Schweizer KMU ihre aktuelle Situation und ihre Zukunftsaussichten ein?
- 39 Design** Der Versuch, von den Designermethoden der Natur im Sinne der Nachhaltigkeit zu lernen.
- 40 Staatsfinanzen** Welches ist die richtige Strategie für einen gesunden Haushalt? Sparen? Wachsen?
- 44 Soziale Medien** Unternehmen müssen ihre Einstellung gegenüber Sozialen Medien wesentlich ändern.
- 48 Jubiläum** Vor 100 Jahren eröffnete die Credit Suisse Filialen in Luzern, Glarus und Horgen.
- 51 Swiss Energy and Climate Summit** Hochkarätige, überlebenswichtige Diskussionen in Bern.

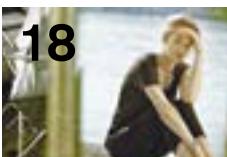
## Sponsoring

- 54** Thomas Hampson sang im Opernhaus Zürich und unterrichtete die Young Singers in Salzburg.
- 59** Péter Nádas kommt nach Zug – eine Begegnung mit dem ungarischen Schriftsteller und Fotografen.

## Corporate Responsibility

- 62** Rio+20 hat gezeigt, dass viele Unternehmen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.
- 66** Room to Read weiss, dass Schulbildung die Basis für alle wirtschaftlichen Verbesserungen darstellt.
- 70** Scope bereitet junge Menschen mit einer Behinderung auf den Einstieg ins Berufsleben vor.
- 72** Mikrofinanz ist, kombiniert mit Bildung, eine mögliche Antwort auf Armut.

 kooaba. Mit kooaba Shortcut können Sie weiterführende Informationen auf Ihr Smartphone holen.



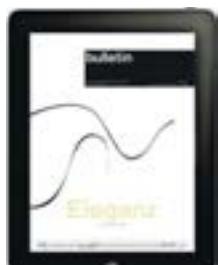
**18** **Elegante Antworten** Wie definiert ein Arzt, eine Spitzensportlerin, ein Schauspieler, eine Sängerin oder ein Model «Eleganz»?



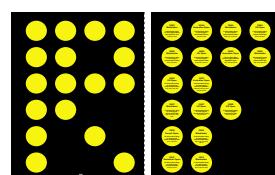
**56** **David Chipperfield** Die Erweiterung des Kunsthause Zürich wird ein kultureller Meilenstein – auch dank Architekt Chipperfield.



**74** **Joschka Fischer** Der erste grüne Bundesminister Deutschlands erweist sich als pragmatischer und origineller Gesprächspartner.



**iPad**  
**Elegante Bilder**  
Immer mehr Leser weltweit schätzen den Mehrwert, den die bulletin iPad-App mit Videos und Bildern bietet – kostenlos in englischer Sprache.



**Zum Sammeln**  
**RF – verdiente Hommage**  
Hand aufs Herz: Hätten Sie wirklich gedacht, dass es Roger Federer als Dreissigjähriger nochmals ganz an die Spitze schafft? RF in Wort und Bild.



# Zeitlos

Die Modefotografie hat sich seit ihren Anfängen in den 1890er-Jahren nicht nur als Werbemittel, sondern auch als Kunstform etabliert. Ausstellungen in renommierten Museen beweisen: Ins Bild gesetzte Mode ist zeitlos schön, ist elegant. Nicht zuletzt die von F. C. Gundlach fotografierte.



F. C. Gundlach





**F. C. Gundlach**  
**Simone d'Aillencourt, Hemdblusenkleid von Horn, Berlin 1957**

Franz Christian Gundlach kommt am 16. Juli 1926 im hessischen Heinebach zur Welt. Nach der Ausbildung bei Rolf W. Nehrdich in Kassel schafft er sich mit seinen Theater- und Filmreportagen in Magazinen wie «Deutsche Illustrierte», «Stern», «Quick» oder «Revue» einen Namen, ehe er der Eleganz der Frauen erliegt. 1953 beginnt er, sich auf Modefotografie im journalistischen Stil zu spezialisieren. Seine Arbeiten – auch Porträts von Künstlern wie Romy Schneider, Hildegard Knef, Dieter Borsche oder Jean-Luc Godard – erscheinen vor allem in der Hamburger Zeitschrift «Film und Frau».





Foto: F.C. Gundlach Stiftung, F.C. Gundlach

**F. C. Gundlach**  
**Wilhelmina (Cooper) im «Fashion Studio», Hamburg 1965**

Einer breiteren Öffentlichkeit wird F. C. Gundlach durch seine Zusammenarbeit mit der Zeitschrift «Brigitte» bekannt, für die er bis 1983 nicht weniger als 160 Titelcover und 5000 Modeseiten realisiert. Seine Modefotografien setzen sich immer wieder mit gesellschaftlichen Phänomenen und aktuellen Strömungen in der bildenden Kunst auseinander und werden so zu Ikonen, die ihren Entstehungskontext hinter sich lassen und ihren Weg in Museen und Privatsammlungen finden. Seit 1975 stellt er für seine PPS-Galerie F. C. Gundlach und später auch für renommierte Museen international beachtete fotografische Ausstellungen zusammen.





**F.C. Gundlach**  
**Triumph des Imprimés, Bambi, Gehriger & Glupp, Berlin 1956**

Nach langjähriger Tätigkeit als Dozent wird F.C. Gundlach 1988 Professor an der Hochschule der Künste Berlin. Im Jahr 2000 gründet er die Stiftung F. C. Gundlach zur Förderung der Fotografie als Kulturgut, von 2003 bis 2005 ist Gundlach Gründungsdirektor des Hauses der Photographie in den Deichtorhallen in Hamburg. Anstelle einer Aufzählung seiner zahlreichen Preise ein Zitat von F. C. Gundlach:  
«Modephotographien sind immer Interpretationen und Inszenierungen. Sie reflektieren und visualisieren den Zeitgeist der Gegenwart und antizipieren denjenigen von morgen. Sie bieten Projektionsflächen zur Identifikation an, aber auch für Träume, Wünsche und Sehnsüchte. Und doch sagen Modephotographen mehr über eine Zeit aus als Dokumentarphotographen, die vorgeben, die Realität abgebildet zu haben.»  
[www.stiftungfcgundlach.de](http://www.stiftungfcgundlach.de)



# Wie Eleganz entsteht

Verführerisch funkelt er und täuscht in seiner Einfachheit: Erst Geduld, Präzision und Fingerfertigkeit bringen den Diamantring zum Strahlen.



**B**lau schiesst das Flämmchen aus der Lötpistole, umzüngelt mit 1300 Grad die Platinfassung. Eint für immer das zuvor mit Laserimpulsen provisorisch Fixierte. Bald glüht der gesamte Ring. Orange, erdbeerfarben, purpurrot. Geschmeidig dreht der Goldschmied das Objekt, lässt die Flamme den letzten Rest des Flussmittels verpuffen, das Ring und Fassung ermöglicht, unter Hitze eine feste Bindung einzugehen. Nun liegt das künftige Schmuckstück auf der steinernen Arbeitsfläche, binnen Kurzem von den feurigen Farbtönen verlassen wie der Nachthimmel von der Sonne. Von Eleganz noch keine Spur.

Eleganz. Ein Wort, das mehr Bedeutungen besitzt als ein Diamant Facetten. Ist Eleganz gleichzusetzen mit Stilsicherheit und modischem Geschmack? Mit der äusseren Erscheinung also? Oder bezeichnet sie die Haltung, wie es die Redewendung «Elegance is an attitude» suggerieren will? Die unvergessliche Coco Chanel jedenfalls scheint die letztgenannte Definition zu bevorzugen, sagt sie doch, Eleganz bestehe nicht darin, ein neues Kleid anzuziehen. Stattdessen liegt für sie der Schlüssel jeder wahren Eleganz in der Einfachheit: «Simplicity is the keynote of all true elegance.» Eine Maxime, nach der viele zeitgenössische Mode- und Schmuckdesigner ihr Schaffen ausrichten. Eleganz soll unaufdringlich sein. Raffiniert im Einfachen, fern von Opulenz. Oder wie Giorgio Armani es ausdrückt: «Eleganz heisst nicht, ins Auge zu fallen, sondern im Gedächtnis zu bleiben.» Offen bleibt dabei, wie dies zu bewerkstelligen ist, ob durch Anmut, Stil, Mode oder Schmuck.

Für Karl Corpataux wiederum, Schmuckexperte bei Bucherer, ist Eleganz überwiegend ein Gefühl. Eines jedoch, das durch Kleidung und Accessoires unterstrichen, wenn nicht sogar hervorgerufen werden kann. Der Wunsch, Schmuck zu besitzen, sei so alt wie die Menschheit, verleihe er doch seinen Trägern Sinnlichkeit und Anmut, erhebe sie über das Alltägliche, erzählt der Fachmann. Zur Illustration seiner These zeigt er den >

Diamantsolitär 1888, benannt nach dem Gründungsjahr des Unternehmens. «Stecken Sie sich den Ring an den Finger», ermutigt er die Besucherin im normalerweise unzugänglichen Atelier in Luzern. «Erst wenn Sie ihn tragen, werden Sie die Verzauberung verstehen.» Zwar will sich eher ein Gefühl von Ehrfurcht als von Eleganz einstellen, doch eine Verwandlung geschieht: Durch das Tragen erwacht der Diamant zum Leben. Die Bewegung bricht das Licht in den 57 Facetten des

Steins, in einem unendlichen Farbenspiel, funkeln, glitzernd, gleissend. Eine Verheisung. Von vielem. Auch von Eleganz.

### Hochkarätige Protagonisten

Bis hierhin ist es ein steiniger Weg, der hohe Ansprüche an Diamanten, Design und Handwerkskunst stellt. Beginnen wir mit dem Objekt, das gemeinhin als König der Edelsteine bezeichnet wird. Nicht mit der Kristallisation von Kohlenstoff unter hohem Druck, bei Temperaturen von über 1200 Grad, rund 150 Kilometer unter der Erdoberfläche, Millionen von Jahren vor unserer Zeit. Ebenso wenig mit den Schürfarbeiten in den Minen im südafrikanischen Hinterland oder im Norden Kanadas. Vergessen wir für einmal das Schleifen der Rohdiamanten, eine jahrhundertealte Handwerkskunst, die dem unscheinbaren vermeintlichen Stück Glas erst sein Feuer verleiht. Die Reise ist auch dann noch langwierig.

Jahre kann es nur schon dauern, die für eine Kollektion vorgesehene Anzahl Diamanten in der gewünschten Qualität zu finden – mit Bestnoten bei Schliff, Farbe, Reinheit und Größe, den berühmten vier C (Cut, Color, Clarity und Carat). Bei der Farbe beispielsweise bedeutet dies, dass die Steine hochweiß sein müssen, ohne leiseste Abweichung ins Gelbliche oder Bräunliche, bei der Reinheit, dass sie auch unter 20-facher mikroskopischer Vergrößerung keine Einschlüsse oder Unregelmäßigkeiten in der Kristallstruktur aufweisen dürfen. Von den weltweit jährlich geförderten Diamanten – ein Volumen von 1,6 Kubikmetern – erfülle gerade mal die Menge eines Champagnerglases diese strengen Qualitätskriterien, erläutert Corpataux.

Entsprechend schwierig ist es, an die Steine zu kommen. Ohne gute Kontakte läuft nichts – außer man kontrolliert wie der größte Diamantenproduzent De Beers den Handel von den eigenen Minen bis zu den Börsen in Antwerpen, Tel Aviv, Mumbai oder New York. Bucherer arbeitet mit wenigen, ausgewählten Spezialisten zusammen; sie garantieren, dass es sich bei den Edelsteinen um Diamanten aus konfliktfreien Zonen handelt. Vertrauen ist wichtig in einem Geschäft, bei dem Dutzende von Händlern involviert sein können und die Herkunft der Steine daher nicht immer klar erkennbar ist.

Was aber macht aus einem qualitativ hochstehenden Diamanten ein edles Schmuckstück? Mit einem lupenreinen Stein der höchsten Farbstufe wird ein Ring zwar wertvoll – mindestens 25 000 Franken kostet



Mit Akribie und handwerklicher Virtuosität verlötet der Goldschmied Ring und Fassung bei rund 1300 Grad.



Höchste Konzentration und Kunstmehrheit ist auch vom Edelsteinfasser gefordert: Arbeiten im Hundertstelmillimeterbereich.



Sachte fixiert er den Diamanten – so, dass die Lichtbrechung seine Schönheit bestmöglich unterstreicht und er doch sicher verankert ist.

ein Solitär mit einem Diamanten von einem Karat, also 6,5 Millimeter Durchmesser –, indes nicht zwingend elegant. Entscheidend ist das Design. Es soll die Schönheit des Edelsteins besser zur Geltung bringen, auf unauffällige und doch originelle Weise. Eine Aufgabe, deren Schwierigkeit die simpel anmutende Form des fertigen Solitärs kaum erahnen lässt. Allein, auch Einfachheit will Weile haben. Rund sechs Monate arbeiten die Schmuckdesignerinnen jeweils an einem solchen Ring, suchen die perfekte Kontur: «Beim Solitär haben wir die Fassung letztlich bewusst schlicht gehalten und so den Diamanten ins Rampenlicht gerückt – auf dass er zeitlos elegant bleibe.»

### Der Balkon als Inspiration

Im kleinen Designstudio, fernab der Linsen von Fotografen, tapezieren Entwürfe und Aquarellstudien die Wände. An den Pulten wird skizziert, koloriert und gebrütet. Inspirieren lassen können man sich von allem, sofern man mit wachem Blick durchs Leben gehe, lautet das schlichte Geheimnis der Designexpertinnen. Beim Solitär beispielsweise dienen die elegant geschwungenen Balkone des Stammhauses in Luzern als Inspiration. Gespiegelt sind sie in der Sechs-Griff-Fassung des Rings wiederzuerkennen.

Stehen die Entwürfe für ein neues Design, prüfen Goldschmied und Edelsteinfasser seine Machbarkeit, Funktionalität und den Tragekomfort. Mit den resultierenden Werkplänen geht es anschliessend ins Atelier der Goldschmiede, wo traditionelle Handwerkskunst auf moderne Technik trifft. Würde nicht gehämmert und gelötet, man wähnte sich ob all der Binokulare und Laserapparate in einem Labor.

Routiniert nimmt Goldschmied Vinzenz Lang ein Stranggussrohr aus Platin zur Hand, trennt ein Stück ab und erstellt daraus, sägend, ziehend, walzend, schleifend, die Ringschiene und Fassung für den Solitär. Nun gilt es, die beiden Stücke zu vereinen. Unter zehnfacher Vergrösserung greift Lang zunächst zum Laser, dann zum konventionelleren Instrument und erhitzt, was verbunden werden soll. Blau schießt das Flämmchen aus der Lötpistole, lodert um die Platinfassung, färbt sie orange, alsbald erdbeerrot. Einem Chirurgen gleich lenkt der Goldschmied seine Instrumente, lässt die Flamme kreisen, bis sich Ring und Fassung unwiderruflich vereinen. Schliesslich liegt sein Tagewerk vor ihm, eine neue Einheit, zwischen Metallstaub und Zangen langsam verblassend.



**Roh ist ein Diamant bloss ein Versprechen – geschliffen und gefasst indes eine Verlockung.**

Am nächsten Tag findet sich das angehende Schmuckstück erneut unter starker Beobachtung: Aufgebettet auf Fasserkitt, liegt es unter dem Binokular des Edelsteinfassers. Mit geübtem Auge bestimmt Benno Bühlmann die Stelle, wo der Stein in die Fassung eingesetzt werden soll, mit Sticheln und Rundfräsen schlägt er die Kerben. Präzise wie ein Uhrmacher, bewegen sich die Arbeiten doch auch hier im Hundertstelmillimeterbereich. Nächstens drückt er den kaum erbsengroßen Diamanten in die Kerben, prüft seine Position. Die Herausforderung: den Stein so zu platzieren, dass die Lichtbrechung seine Schönheit bestmöglich unterstreicht. Gleichzeitig darf ihn die Fassung nicht verdecken, soll ihn aber sicher verankern. Ist dem so, fixiert Bühlmann den Edelstein, indem er mit dem Fasserhammer die Platinstäbchen sachte auf den Diamanten treibt. Danach rundet er die Enden mit der Hohlfräse zu Kugeln, feilt Unebenheiten aus, poliert die Oberfläche grob mit Gummi. Kritisch beäugt er sein Werk: Der Stein sitzt gerade, die Proportio-

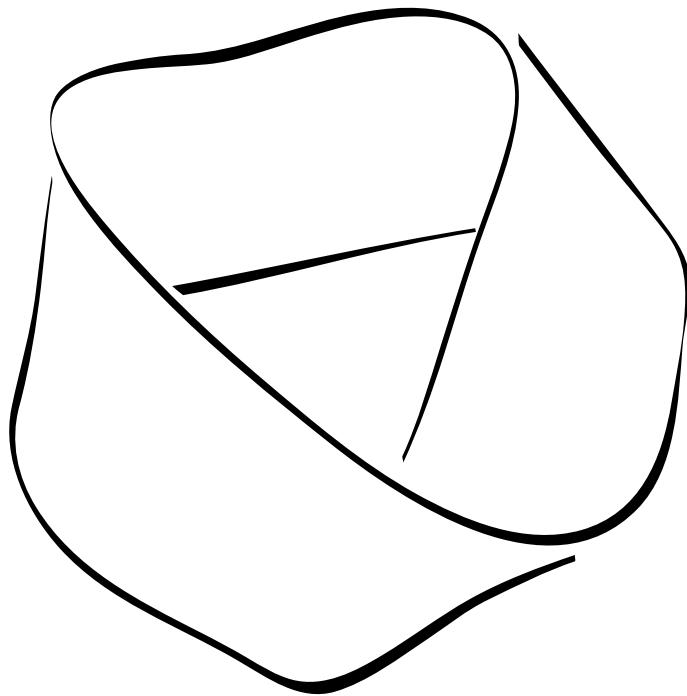
nen und die Ästhetik stimmen. Gegen das Licht gehalten, nimmt der Diamant pflichtbewusst sein Farbspiel auf, flimmert, funkelt in der schwärzlichen Fassung.

Dafür, dass am Ende das gesamte Schmuckstück brilliert, sorgt die Polissage. Sanft konfrontiert Sandra Eichenberger das Objekt mit Geisshaarbürsten und Baumwollrollen. Ihre Finger, von der Polierpaste fettig und vom Schleifstaub geschwärzt, wissen genau, wie viel Druck Material und Edelstein vertragen. Geduldig dreht und wendet sie das Schmuckstück, immer wieder, bis ein erster Schimmer alles Matte verdrängt, sich verstärkt und Ring und Fassung letztlich mit dem Diamanten um die Wette strahlen.

Vielelleicht liegt gerade hierin die Essenz von Eleganz: sich aus dem Alltäglichen schälen, vom Unscheinbaren lösen und leuchten. Einfach so. Alle Mühe, Anstrengung und Könnerchaft vergessen lassend. Zumaldest dürfte das eine Facette des Begriffs sein, der sich – anders als ein Diamant – wohl nie gänzlich fassen lässt. **Claudia Hager**

# Auf ins Paradies!

Mathematiker streben in der Aufschlüsselung der gegenständlichen Welt nach Eleganz.



**T**hema an diesem sonnigen Morgen ist natürlich die mögliche Entdeckung des «Gottesteilchens». Physiker am Kernforschungszentrum Cern in Genf wollen das Higgs-Boson, das als letzter unbekannter Baustein der Materie gilt, beobachtet haben. «Eine grosse Sache, wenn dem wirklich so ist», sagt Günter M. Ziegler. «Auch für die Mathematik.» Der schlanke Mann mit dem jugendlichen Gesicht ist Professor am Institut für Mathematik an der Freien Universität Berlin, die im etwas abseits gelegenen Stadtteil Dahlem liegt. In der Wahrnehmung der Öffentlichkeit gilt die Königin der Wissenschaften ja häufig als abseitiges Fach, dessen Inneneleben nur eingeweihten Freaks zugänglich scheint. Dabei ist die Mathematik so zentral für unsere moderne Welt wie kaum eine andere Wissenschaft. Ohne sie würde kein Internet, keine Wettervorhersage, kein Handy, kein Computer, kein Auto oder Flugzeug funktionieren. Und ohne die Rechenregeln des Adam Ries könnte niemand an der Supermarktkasse seine Einkäufe nachvollziehen. Die Mathematik leidet an einem schlechten Image. Das folgerichtige Denken, das auf unbestreitbare Resultate abzielt, scheint vielen nicht

ganz geheuer zu sein, weil man dafür an Grenzen stossen und sie überschreiten muss. Mathematik in ihren grössten Momenten kann eine schöne Kunst sein. «Das entscheidende Kriterium ist Schönheit», urteilte der Grossmeister der Zahlentheorie Godfrey Harold Hardy (1877–1947), «für hässliche Mathematik ist auf dieser Welt kein beständiger Platz.»

## Visuell interessante Vielflächer, zitternde Zahlen

Ziegler ist ein guter Botschafter seines Fachs. Er bemüht sich darum, die Mathematik zu popularisieren und so Nachwuchs zu gewinnen. Er hat das Buch «Darf ich Zahlen?» geschrieben, ein gelungener Versuch, die Mathematik durch ihre Protagonisten und durch Geschichten zu erzählen und ihre kulturgeschichtliche Bedeutung zu veranschaulichen. Von seinem hellen Büro aus blickt Ziegler, der mit 31 Jahren der jüngste Mathematikprofessor Deutschlands wurde und Träger des renommierten Leibniz-Preises ist, in den idyllischen Garten des Instituts: hohe Tannen, Birken. Ein guter Ort, um komplexe Gedanken zu entwickeln und mathematische Probleme zu

entwirren. Und damit fängt Ziegler gleich mal an. Er ist Geometer, beschäftigt sich mit den Strukturen von Polyedern, also Vielfächern, deren Aufbau er auf die Schliche zu kommen versucht. «Ich bin auch Geometer, weil ich wunderschöne Strukturen in der Geometrie sehe. Das ist für mich visuell interessanter als beispielsweise stochastische Differenzialgleichungen, wo die Zahlen durch die Gegend zittern.» Er greift zum Bleistift, zeichnet ein Quadrat und zerteilt es in Dreiecke. Dann fragt Ziegler: «Ist es möglich, dieses Quadrat in eine ungerade Anzahl von Dreiecken gleicher Fläche zu zerlegen?» Tatsächlich sehe das recht leicht aus, meint Ziegler. «Aber man wird nach einigen Versuchen und Berechnungen feststellen, dass es ziemlich komplex ist und dass es nicht funktioniert. Es geht nur fast, aber eben nicht genau.» Als John Thomas und Fred Riechmann das Problem in den 1960er-Jahren bekannt machten, kannte niemand eine Antwort. Bis ein gewisser Paul Monsky sich des Problems annahm und virtuos zeigte, warum sich ein Quadrat nicht in eine ungerade Anzahl von Dreiecken mit gleicher Fläche zerteilen lässt. 1970 veröffentlichte der US-Amerikaner den bis heute einzigen Beweis für dieses Rätsel.

### Elegante und wundersame Geistesblitze

Monsky konstruierte im Quadrat eine bunt eingefärbte Matrix. Die roten, blauen und grünen Punkte der Matrix benutzte er, um unterschiedliche Determinanten und Dreiecksflächen zu bestimmen und zu berechnen. «Mir war lange nicht klar, wie Monsky für diesen Beweis auf die Idee kam, Algebra, Zahlentheorie und das Sperner-Lemma, das eigentlich aus der Topologie stammt, miteinander zu verknüpfen. Ein Kollege hat es mir schliesslich erklärt. Aber dass Monsky diese verrückten Sachen miteinander kombiniert hat, um den Beweis auf vier Seiten erklären zu können, das ist einfach originell, überraschend, wunderschön, mit anderen Worten: elegant.»

Mit eleganten Beweisen, Formeln, Sätzen oder Hilfssätzen, die Lemma genannt werden, gelangen Mathematiker in das mathematische Paradies, das ihnen Anerkennung und Unsterblichkeit verheisst. Monskys Beweis steht im «Buch der Beweise». Zusammen mit 39 anderen mathematischen Paradebeispielen für elegante und wundersame Geistesblitze. Das Buch beginnt mit dem Satz von Euklid, der besagt, dass es unendlich viele Primzahlen gibt, dessen Beweis aufgrund seiner Knappheit ein Paradebeispiel für mathematische Eleganz ist.

Das Buch, für das man mindestens ein Grundstudium in Mathematik absolviert haben sollte, geht auf die Idee des Mathematikers Paul Erdős zurück. Der Ungar (1913–1996) gehörte zu den Produktivsten und Kreativsten seines Fachs. Er unterhielt ein weltumspannendes Netzwerk mit Mathematikern, das ihm half, in seinem Leben über 1500 Veröffentlichungen zu verfassen. Ein einsamer Rekord. Erdős lebte für die Mathematik und er glaubte, dass Gott ein Buch mit den perfekten Beweisen aufbewahrte. Martin Aigner, Zieglers Vorgänger in Berlin, griff die Idee auf und erarbeitete das Buch mit Ziegler.

Aber was ist nun Eleganz in der Mathematik? Der Philosoph Aristoteles antwortete so: «Insbesondere die mathematischen Wissenschaften drücken Ordnung, Symmetrie und Beschränkung aus – und dies sind die höchsten Formen der Schönheit.» Eine Definition gebe es selbstverständlich nicht, sagt Ziegler. «Es gibt Arbeitshilfen. Und dazu gehört, dass ein Beweis präzise, kurz, überraschend und von einer bestimmten Leichtigkeit geprägt sein muss.» Zudem müsse das Studium des Beweises oder einer Formel neue Erkenntnisse bringen und das Tor zu neuen Ideen aufstossen. « $3+4=7$  ist ja auch eine kurze Formel. Sie ist recht belanglos, weil

sie zu nichts führt.» Eleganz könne man keinesfalls erzwingen, sagt Ziegler. Sie komme oder sie komme nicht. Und das mache die Mathematik zur Kunst. Aigner, der sich in vielen Schriften mit der mathematischen Eleganz beschäftigte, kam zur Schlussfolgerung: «Über Schönheit und Eleganz von mathematischen Formeln, Sätzen und insbesondere Beweisen gibt es keinen Disput, da sind sich alle Mathematiker einig.»

### Die Welt mathematisch entschlüsseln

Die mathematische Schönheit hat viele Gesichter und Facetten. Für eine andere, nicht weniger bemerkenswerte Facette steht Gert Mittring. Der Bonner hält mehrere Weltrekorde im Kopfrechnen. Mittring entschlüsselte die Welt bereits als Dreijähriger mathematisch und vereinfachte Rechenwege. «Für mich habe ich es als Dreijähriger als elegant empfunden, weil ich mir Mengen und Relationen leicht erschliessen konnte. Im Supermarkt habe ich als Kind so Sachen wie 79 Pfennige plus 1,19 Mark plus 1,49 Mark so gerechnet: 80 plus 1,20 plus 1,50 gleich 3,50 und weniger 3 gleich 3,47. Heute bewegt sich Mittring im Kopfrechnen in anderen Sphären. Seinen ersten Weltrekord stellte er auf, als er die 13. Wurzel aus einer hundertstelligen Zahl in 13,3 Sekunden im Kopf berechnete. Das ist High-End-Kopfrechnen und für Normalsterbliche schwer nachzuvollziehen. Kurz gesagt sucht Mittring nach Rechenvereinfachungen und Möglichkeiten, komplexe Rechenschritte zusammenzufassen, Regelhaftigkeiten im Zahlenmaterial zu finden, die ihn schrittweise noch schneller zur Lösung bringen. «Sehr viel Rechenzeit verwende ich darauf, möglichst elegante Lösungswege zu finden, die mir ein Aha-Erlebnis vermitteln. Für mich muss ein Erkenntnisgewinn am Ende einer Rechnung stehen.» Mittring engagiert sich in der Hochbegabtenförderung und hält Vorträge über seine Techniken im Kopfrechnen, das er für eine essenzielle Fertigkeit hält, damit eine Gesellschaft eine gewisse Mündigkeit im Umgang mit dem Rechnen beibehalten kann.

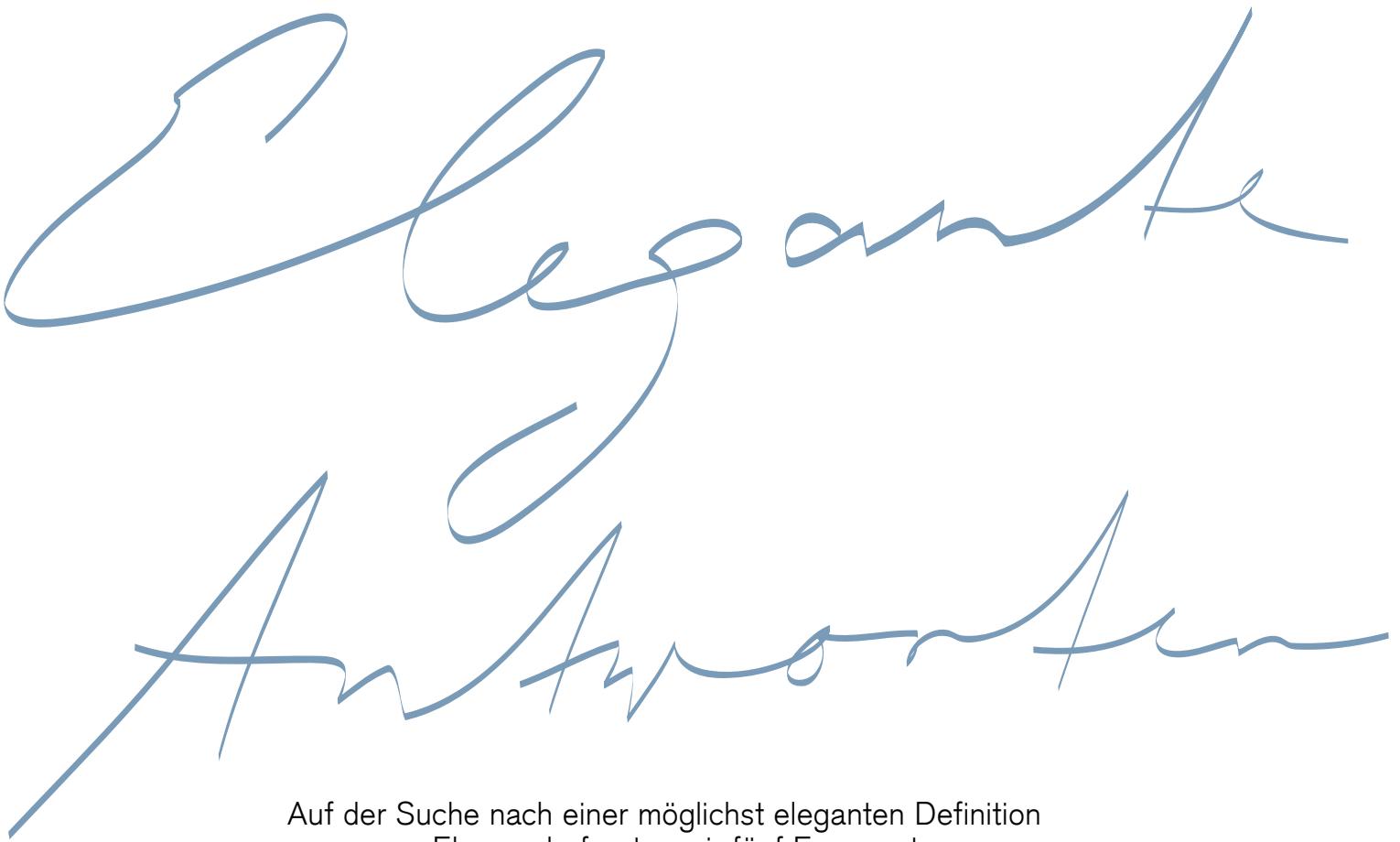
Aber zurück zu Ziegler, der in seinem Büro vor dem Bildschirm seines Computers steht. Ziegler hält auch Vorträge über die Verbindung von Mathematik und Kunst. Darin lernt man unter anderem, dass sich der Maler Albrecht Dürer (1471–1528) auch mit den mathematischen Grundlagen der Geometrie und der Perspektive beschäftigte, die er für seine revolutionäre dreidimensionale Malerei brauchte. Oder man bestaunt die Seifenblasenbilder des Mathematikers John Sullivan. «Dieses Bild habe ich zu Hause an der Wand hängen», sagt Ziegler und zeigt auf ein blaues Bild, auf dem eine symmetrische Abfolge von Formeln und Gleichungen, die mit Pfeilen untereinander verbunden sind, zu sehen ist. Das Bild stammt vom französischen Künstler Bernar Venet. «Es ist ein schönes Bild», sagt Ziegler. Und auch wenn man keine Ahnung davon hat, was das für Formeln auf dem Bild sind, kann man ihm nicht widersprechen. **Ingo Petz**

#### Literaturhinweise:

Günter M. Ziegler: *Darf ich Zahlen? Geschichten aus der Mathematik*. Piper, 272 Seiten. **Wir verlosen fünf Exemplare des Buchs unter [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin).**

Dr. Dr. Gert Mittring: *Rechnen mit dem Weltmeister: Mathematik und Gedächtnistraining für den Alltag*. Fischer, 240 Seiten.

Für Fortgeschrittene: Martin Aigner/Günter M. Ziegler: *Das Buch der Beweise*. Springer, 310 Seiten.



Auf der Suche nach einer möglichst eleganten Definition von Eleganz befragten wir fünf Exponenten verschiedener Berufe. Die Antworten sind interessant, die Umsetzung für den Duden bleibt schwierig.

Der Arzt



Der Schauspieler



Das Model



Der Intendant



Die Sportlerin





Foto: Maurice Haas

## Mirjam Ott

**Was macht die eleganteste Wintersportlerin der Schweiz im Sommer?**

«Ich hoffe natürlich, dass Sarah Meier nach ihrem Rücktritt vom Leistungssport den Sommer endlich einmal richtig geniessen konnte», meint Curlingweltmeisterin Mirjam Ott lachend. «Aber, keine Bange, auch ich bade hin und wieder im Zürichsee, sehr gerne sogar, wenn nur das Wetter mitmacht. Damit wir aber im Oktober an den EM-Trials in Biel in Form sind, trainieren wir auch im Sommer vier- bis fünfmal pro Woche. Einige Zeit beanspruchte zudem die Suche nach zusätzlichen Sponsoren und vor allem nach einem Arbeitgeber, der auf die sportlichen Ambitionen einer Betriebswirtschaftlerin Rücksicht nimmt. Hat das mit Eleganz zu tun? Indirekt vielleicht schon. Sähe man einer Sportlerin beim Curlingwettkampf an, wie viel Schweiß und wie viel Energie sie aufwenden muss, um hierher zu gelangen, wäre es vorbei mit der Eleganz – und auch mit dem Erfolg.

Entscheidend sind Lockerheit und uneingeschränkte Konzentration auf den nächsten Stein. Für mich ist Curling ein sehr eleganter Sport. Die langsam, äusserst kontrollierten Bewegungen, die zur richtigen Dosierung von Geschwindigkeit, Drehimpuls und Zielgenauigkeit führen; das ruhige Gleiten – Curlen – des Steins auf dem Eis, ja, das ist Eleganz pur. Und dazu die Stille, die knisternde Anspannung, die sich urplötzlich in einem scheinbar fieberhaften Wischen entlädt. Als Skip bin ich dankbar, dass das Fernsehen aufzeigen kann, wie viel taktische Überlegungen mitspielen, wenn wir eine Guard legen oder mit einem Nuller-End das Recht des letzten Steins behalten.

Beim Schach auf Eis kann ich meine ganze Erfahrung einbringen. Gleichzeitig bin ich mir immer bewusst, dass Curling ein Teamsport ist. Die wahre Eleganz beim Curling ist das perfekte Zusammenspiel von vier ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten. Meine Zauberformel für Eleganz lautet JCCM – Janine, Carmen, Carmen, Mirjam.»

Mit zwölf Medaillen an grossen Titelkämpfen ist Mirjam Ott das erfolgreichste Mitglied von Swiss Curling aller Zeiten. Zusammen mit Janine Greiner, Carmen Küng und Carmen Schäfer gewann sie an den Weltmeisterschaften 2012 in Lethbridge zum ersten Mal nach 29 Jahren wieder Gold für die Schweiz. Mehr unter [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin).

## Eleganz – eine Definition in fünf spontanen Feststellungen

Hochdeutsch ist mein ständiger Arbeitsbegleiter. Darum kann ich in Hochdeutsch präziser denken. Aber ich würde deswegen nicht sagen, Hochdeutsch sei eine elegante Sprache und Schweizerdeutsch sei ein minderwertiges Idiom. Höre ich innerlich das Wort Eleganz, dann hat es etwas Geschliffenes, Edles, Glattes und ist das Gegen teil von plump. Doch sieht man ein bisschen dahinter, hat Eleganz auch etwas Verborgenes, Unbeobachtetes, etwas Rohes. Auf den zweiten Blick ist also auch das Schweizerdeutsche mit seinen unglaublichen Kürzeln, mit seinem Sprachduktus etwas unheimlich Elegantes. Man nehme nur einmal die Formulierung «Chasch nüüt sägel!». Das kann man nicht mit «Kannst nichts sagen!» übersetzen. In diesem einzigen Sprachkürzel wird eine ganze Haltung, wird ein grosses Kompliment ausgedrückt.

Das Wort Eleganz hat sicher den Umweg über Frankreich zu uns genommen. L'Elégance. Denken wir nur an Walter Benjamin! Bei ihm gibt es den Flaneur, den Parvenü, der nicht unbedingt so viel Geld hat. Der Angezogene vielmehr, der Sich-Verkleidende. Und das geht hin bis zum Stenz, der nichts tut und am Nachmittag in der Kronenhalle sitzt. Es geht um eine gewisse Lebenshaltung, es geht um Generosität. Eleganz ist nicht verkrampt. Ein verkrampter Mensch, der bringt es zu nichts. Eine verkrampte Bewegung, ein verkrampter Ausdruck führt nie zum Ziel. Wenn wir verkrampt sind auf der Bühne, fällt uns der Text nicht mehr ein, sind wir unsicher, können wir das Ganze nicht mehr überschauen, die Sinne funktionieren nicht mehr.

Mein höchster Antrieb, Schauspieler zu sein, ist der Mangel an «Sein». Das ist fast schizophren, aber das, was das

Leben mir letztlich nicht geben kann, kann ich auf der Bühne oder in einem Film in eine Form zu bringen versuchen. Das kann wirklich sehr elegant sein. Es gelingt uns, einen unbezifferbaren Mehrwert für die Menschen zu bringen, etwas, was nicht an der Börse gehandelt wird. Um das zu erreichen, darf man sich aber nicht im Epizentrum der Gesellschaft aufhalten. Es braucht den Blick vom Rand.

Ich komme vom Sport. Alle Herausforderungen, alle Überschreitungen habe ich im Fussball erfahren. In der Provinz konnte man die Selbstbestätigung und die Bestätigung durch die Gesellschaft vorwiegend durch den Sport erfahren. Ich war Linksaussen beim FC Aarau und in der Aargauer Auswahl und habe dann aufgehört zugunsten der Schauspielerei. Aber eigentlich bin ich noch heute ein klassischer Linksaussen. Auf der Bühne versuchen wir, eine Welt über die Sprache des Theaters sichtbar zu machen, haben dabei teilweise mit ellenlangen Sätzen zu tun, die können zwar durchaus elegant sein, aber es ist manchmal doch hart und ermüdend, immer wieder diese langen Pässe zu spielen. Da ist es für mich wie eine hygienische Gegenreaktion, in der so genannten Freizeit dem perfekten Kurzpassspiel zu huldigen, Haikus – japanische Dreizeiler – zu schreiben, alles Unnötige wegzu meisseln, um zu einem eleganten Purismus zu kommen. Klarheit, Purismus ist eigentlich auch Eleganz.

Am Schauspielhaus Zürich arbeite ich gerade am «Bau meister Solness» von Ibsen – Ibsen ist ein absoluter Meister der Eleganz des Suspense, im Aufbau eines Stücks und in der Erzeugung von Spannung bis zum Schluss. Bau meister Solness ist ein Meisterstück der Eleganz.



Christoph Marthaler holte Robert Hunger-Bühler 2001 aus Berlin in die Schweiz zurück. Seither ist der 59-jährige Aarauer eine feste Grösse im Ensemble des Schauspielhauses Zürich. Bekannt wurde Hunger-Bühler auch durch Kino- und Fernsehfilme.

Mehr über Robert Hunger-Bühler und das Schauspielhaus Zürich auf bulletin online. Dort verlosen wir auch drei persönlich signierte Bücher «Herzschlag – Zeit» von Robert Hunger-Bühler, erschienen in der Edition Howeg, Zürich, sowie Eintrittskarten des Schauspielhauses Zürich.



## Robert Reisch

«**Eleganz?** Höchste Konzentration, keine unnötige Bewegung. Verletzungen vermeiden, also kein Blut vergießen und das Hirngewebe schonen.»

**Die gesuchte, allgemeingültige** Definition von Eleganz liefert auch der Neurochirurg nicht; eine jedoch, die ein ganzheitliches Therapiekonzept beschreibt. «Die zeitgemässen Hirnchirurgie», so Robert Reisch, «will vor allem eines: das beste Ergebnis auf die schonendste Weise erwirken. Dieses Ziel der minimalen Invasivität erreichen wir, indem wir über kleinste, schlüssellochartige Zugänge operieren – über die Nase etwa – und damit folgenschwere Verletzungen des Hirngewebes umgehen.» So behutsam eine solche Operation für den Patienten ist, sie stellt den Chirurgen vor Herausforderungen: Trotz winziger Schädelöffnung darf er die Kontrolle nicht verlieren. Modernste Techniken wie Endoskopie und Neuronavigation helfen ihm dabei. Dennoch bleibt die Hirnchirurgie ein präzises Handwerk. Das minutiose Lenken der Instrumente, der ästhetische Umgang mit dem Gewebe – ja, es hat etwas mit Eleganz zu tun. «In der sauberen, chirurgischen Arbeit sehe ich durchaus einen künstlerischen Aspekt», meint Reisch. «Aber Vorsicht: Aus Eleganz kann schnell Eitelkeit und Arroganz werden, sollte ein Chirurg die nötige Bescheidenheit verlieren. Überheblichkeit zerstört die gesunde Selbstkontrolle, die jeder Arzt hat, damit er aus Fehlern lernen kann. Höchste Präzision und Ästhetik im Operationssaal, Demut im Umgang mit den Patienten und dem ärztlichen Beruf – das verspricht Erfolg und bedeutet für mich Eleganz.»

Mehr über minimalinvasive Neurochirurgie sowie Bilder finden Sie unter [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin).

«Eleganz hat man, oder man hat sie nicht», erklärt Nadine Strittmatter, das wohl bekannteste Schweizer Model, im Zürcher «Terrasse». Eine nicht ungefährliche Aussage für ein Aushängeschild der eleganten Welt. Erklärung tut not.

«Natürlich kann man mit erlesenen Kleidern und funkeln dem Schmuck die Blicke auf sich lenken und Wirkung erzielen. Styling und Look können einer Person eine ganz andere Qualität verleihen. Aber letztlich sind das alles eben doch nur Hilfsmittel, die verstärken, was man bereits hat, wenn man am Morgen aufsteht, was man ist, wenn man seinen Beruf ausübt. Eleganz ist für mich ein ambivalenter Begriff. Es besteht die Gefahr der Oberflächlichkeit und der Auswechselbarkeit. Wer elegant sein möchte, braucht nicht unbedingt ein dickes Portemonnaie, sondern gute Beratung. Wahre Eleganz hat für mich mit Ehrlichkeit zu tun. Ob ich selber elegant bin, kann und will ich nicht beurteilen. Aber ich bemühe mich um Stimmigkeit in meinem Leben, um stete Weiterentwicklung meiner Persönlichkeit. Beruflich nehme ich deshalb seit einigen Jahren Schauspielunterricht und stehe nun manchmal in Kurzfilmen vor und hinter der Kamera.

Ich strebe Ernsthaftigkeit an und möchte mich auch für die Gesellschaft engagieren. Das alles hat für mich mit Eleganz zu tun, hilft mir, seit nunmehr 13 Jahren in unserem kurzlebigen Job dabei zu sein. Ich bin Botschafterin von myclimate und Solidarmed. Bei meinem Besuch in Moçambique habe ich Menschen in höchster Armut gesehen. Und doch haben sie eine mich tief beeindruckende Würde ausgestrahlt, einen Lebenswillen, eine Lebensfreude, die uns in Europa oftmals fehlt. Bei vielen dieser Menschen trifft der Begriff Eleganz haargenau zu.»

Mehr über Nadine Strittmatters Besuch in Moçambique erfahren Sie unter [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin).

## Eleganz hat mit Leichtigkeit und Könnerschaft zu tun

«Eleganz bedeutet Leichtigkeit. Vielleicht verwechseln das manche mit Oberflächlichkeit. Eleganz im Künstlerischen heisst für mich nicht, dass etwas chic aussieht, sondern clever und unaufwändig sich vermittelt, dass es mit einer Leichtigkeit rüberkommt. Und diese Leichtigkeit in der Kunst ist sehr wichtig. Wenn in der Mathematik ein Beweis gut gelingt, spricht man von einer eleganten Beweisführung. Beim Fechten führt man eine elegante Klinge. Das hat etwas mit Könnerschaft zu tun. Und, ja, da fühle ich mich wohl.

In Zürich kann ich viel Könnerschaft um mich vereinen. Ich hatte das grosse Glück, dass ich freie Hand hatte bei der Besetzung der Schlüsselpositionen. Der neue Generalmusikdirektor Fabio Luisi und ich haben schon mehrere Stücke gemeinsam gemacht. Er als Dirigent, ich als Regisseur – an der Bayerischen Staatsoper in Berlin oder an der Semperoper in Dresden. Es handelt sich also um eine Fortsetzung unserer gemeinsamen, bewährten Arbeit, diesmal am eigenen Haus. Auf dieses Näherzusammenrücken freue ich mich sehr. Und Christian Spuck ist derjenige, der dem Profil des Zürcher Balletts am ehesten entspricht. Ich bin gespannt, wie das Zürcher Publikum seine Produktionen annehmen wird. Sie sind für mich in jeder Hinsicht elegant.»

Alle Texte Claudia Hager/Andreas Schiendorfer



Andreas Homoki ist seit der Spielzeit 2012/2013 Intendant des Opernhauses Zürich. Zuvor war er während zehn Jahren an der Komischen Oper in Berlin tätig. Sein Debüt als Regisseur gibt er im Dezember 2012 mit «Der fliegende Holländer» von Richard Wagner. Die musikalische Leitung hat Alain Altinoglu inne. Die Titelrolle interpretiert Bryn Terfel.

Lesen Sie ein ausführliches Interview mit Andreas Homoki auf [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin).

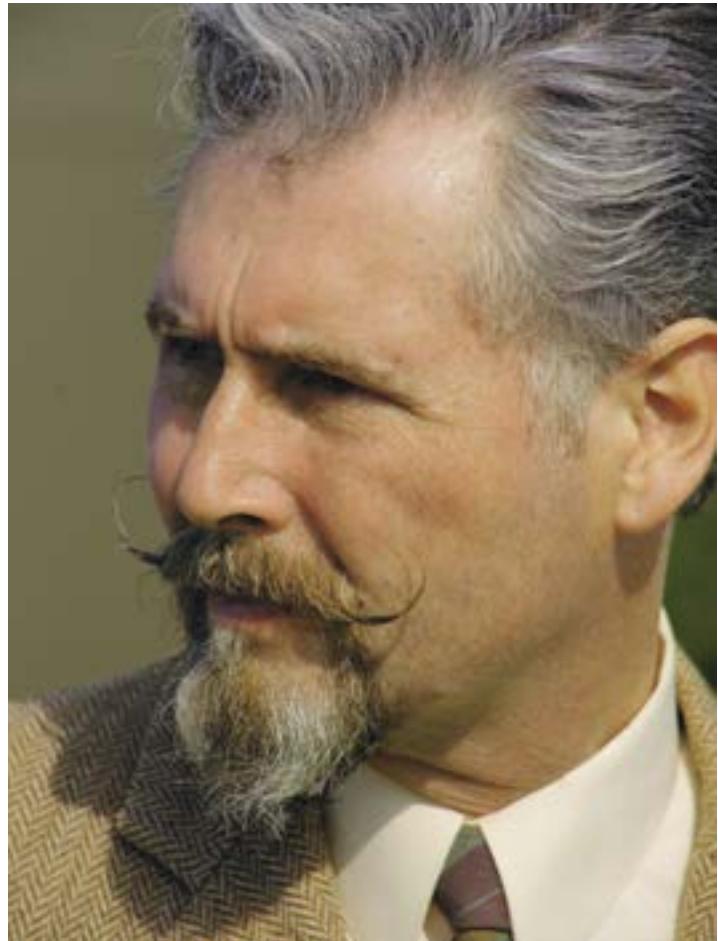
## Im Glanz der guten alten Zeit

Jedes Jahr im September zelebriert das Goodwood Revival stilecht den vergangenen Glanz und Ruhm der 1940er- bis 1960er-Jahre; eine Zeit, in der die besten Fahrer der damaligen Welt gegeneinander um Trophäen kämpften.





Die Ladys pflegen ihren Look bis ins kleinste Detail, bei den Herren schwingt sich auch das letzte Schnauzhaar kühn empor. Die wahren Stars des Goodwood Revival aber haben vier Räder; ihre liebevoll auf Hochglanz polierten Kurven ziehen Nostalgiker aus aller Welt an.



**D**ie Goodwood-Rennstrecke ist drei Tage lang Schauplatz für Autorennen voller Leidenschaft, wo Räder blockieren und Autos seitwärts durch die Kurven schlittern; ein Auto ist wertvoller als das andere, alle werden sie beobachtet vom Publikum, das sich auf den Tribünen entlang der Strecke eingerichtet hat. Doch das sind nicht irgendwelche Tribünen, sie wurden extra gebaut, um die Epoche wieder aufleben zu lassen. Die Organisatoren haben keine Mühe gescheut, um an die Reklamewände aus jener Zeit zu kommen, die nun Tribünen und Rennstrecke säumen.

Süßwarenläden, auch sie ausgestattet mit Originalzubehör, verkaufen Schleckzeug im Originalpapier aus den 50ern und 60ern an Klein und Gross. Auf dem Revival-Markt finden sich Läden wie anno dazumal, etwa Spielzeugläden, die Sammlerstücke verkaufen. Eine wahre Fundgrube, perfekt präsentiert bis ins letzte Epochendetail.

Auf die jüngeren Fans wartet sogar ein Jahrmarkt aus den 1950ern, komplett mit einer Riesenrutsche und einem Karussell, bestückt mit authentischen Austin J40 Pedalautos. Goodwood gibt alles, um die Atmosphäre vergangener Tage heraufzubeschwören, bis hin zu den Kleidern. Nimmt man am Revival teil, muss man sich natürlich dem Geist des Anlasses gemäss kleiden. Da werden Kostümläden rund um den Globus durchforstet, um an das Beste aus den 40ern, 50ern und 60ern zu kommen, vom Mechanikeroverall zu den Mädchenkleidern aus der Ära des Rock 'n' Roll; für die Teddy Boys gibt es Brillantinefrisuren und Creepers-Schuhe. Neben dem Jungvolk gibt es auch die «Aristos», Damen in Hermelin und Perlen, und wenn das britische Wetter es zulässt, sogar in Seidenkleidern, die sie aus Grossmutters Schrank hervorgekramt haben; dazu gehören Nahtstrümpfe, Originalschuhe und -accessoires. Babys werden in Kinderwagen aus jener Zeit spazieren gefahren.

Das ist natürlich noch nicht alles. Jede Lady hat einen bestimmten Look, den sie bis ins kleinste Detail umsetzt; da wird viel Zeit für die Frisur verwendet, elegante Chignons werden geschlungen und es wird gestylt, bis jedes Haar am richtigen Platz liegt. Make-up ist

ein wichtiger Teil der Vorbereitung, dazu gehören rote Lippen ebenso wie kühn geschwungene und nachgezogene Augenbrauen. Männer mixen Tweedanzüge und Trilbyhüte mit Militärkleidung und Fliegerjacken nach alter Väter Sitte; ein imposanter Schnurrbart darf nicht fehlen. Beim Revival geht es gleichermaßen um Mode, Stil, Autorennen und Fliegen.

Habe ich erwähnt, dass man sogar per Flugzeug anreisen kann? Der Freddie March Spirit of Aviation ist ein Concours d'élegance für Flugzeuge, die vor 1966 gebaut wurden. Einen seltenen Anblick bieten 25 Flugzeuge aus den Pioniertagen der Luftfahrt – so erlesen und schön anzuschauen, dass der eine oder andere wohl feuchte Augen bekommt. Nur schon der Gedanke, dass sie alle noch flugfähig sind und man sie von so Nahem betrachten kann, hat etwas für sich. Autos, die aus der Zeit vor 1966 stammen, deren Besitzer sie aber nicht für ein Rennen angemeldet haben, können auf einem speziellen Parkplatz bestaunt werden – hier ein wenig herumzuschlendern, ist ein absolutes Muss. Was gibt es da nicht alles zu sehen: Austin 7, Blower Bentleys, Morris Minors, Rolls-Royce Phantoms, Ferrari 250 California Spyders und den einen oder anderen Jaguar XKSS. Das ist eine veritable Autoshow.

Am Samstagabend findet der Goodwood Revival Ball, einer der glamourösesten Anlässe des Jahrs, in einem grossen Festzelt statt. Gäste fahren in ihren Bentleys und anderen fantastischen Autos vor und entsteigen ihren Gefährten in Abendgarderobe, um Champagner nippend die Spitfire-Darbietung am Himmel zu beobachten. Ein einzigartiger Anlass – die Luft ist getränkt mit Nostalgie. Es erstaunt kaum, dass Leute aus der ganzen Welt hierher kommen, um den Zauber des Revivals selbst zu erleben.

Bei der Abreise bin ich jedes Jahr voller unterschiedlicher Emotionen, aber immer wünsche ich mir, zu jener Zeit gelebt zu haben, als die Leute sich solche Mühe gaben, nicht nur mit der Kleidung, sondern auch mit simplen Gesten. Sie lebten ihr Leben in einem gemächlicheren Rhythmus. Das einmal im Jahr zu erleben, ist wirklich wunderbar. **Victoria Macmillan Bell**



**Victoria Macmillan Bell** ist eine führende Lifestyle- und Motorsport-Journalistin und Radiomoderatorin in Grossbritannien. Sie liefert regelmässig Beiträge für verschiedene Print- und Online-Medien, darunter «The Daily Telegraph», sowie für BBC Radio. Als Lifestyle-Journalistin schreibt sie unter anderem für «Conde Nast Traveller». Sie lebt in der Nähe von Goodwood, wo es sie seit ihrer Kindheit immer wieder hingezogen hat.

Das diesjährige Goodwood Revival findet vom 14. bis 16. September 2012 statt. Die Credit Suisse unterstützt den Anlass seit 2009 als Sponsoring-Partner. Mehr Informationen unter [www.goodwood.co.uk](http://www.goodwood.co.uk)



# Die Eleganz des verlorenen Tales

Viele Geschichten ranken sich um das Horn  
aus Afrika und sein Dorf auf der Matte im Quellgebiet.  
Wir erzählen nur eine weitere, die folgende.





**Sportliches Zermatt:** Neben dem Bergsteigen und Wandern wird auch Tennis gespielt. Unsere Aufnahme stammt aus den 1930er-Jahren vom Platz zwischen den Hotels Monte Rosa und Zermatterhof. Die Anfänge des Wintertourismus gehen ins Jahr 1927 zurück: An Silvester führt Hermann Seiler 180 Engländer mit 50 Pferdeschlitten von St. Niklaus nach Zermatt.



**«Das Matterhorn zog mich einfach durch seine Grossartigkeit an. So fasste ich den Entschluss, es so lange zu belagern, bis es oder ich besiegt sei.»**

Edward Whymper

**D**ie Seifensiederei in Sion läuft mehr schlecht als recht, aber gerade darum gibt es viel zu tun. Fast drei Jahre lässt sich Alexander Seiler Zeit, bis er 1850 der Aufforderung seines Bruders Josef doch noch nachkommt und ihn, den Vikar, besucht. Besucht in diesem gottverlassenen Nest, zuhinterst in diesem einfach nicht enden wollenden Tal, zuoberst eines steil und steiler ansteigenden Maultierpfads. Die Anreise ist nichts anderes als eine Tortur. Was für eine absurde Idee, noch höher, auf 2757 Metern, ein Gasthaus eröffnen zu wollen! Doch das Horn – ds Horu, wie die Zermatter sagen – zieht Alexander Seiler vom ersten Moment an in seinen Bann. Lässt ihn nicht mehr los. Bald schon kauft er die einzige Herberge im Dorf, baut sie zum Hotel Monte Rosa aus und pachtet auch das inzwischen gebaute Berggasthaus auf dem Riffelberg. Seiler bringt die Badewanne 1000 Meter nach oben und hat, 40 Jahre später, seine Schuldigkeit getan: Der allererste tal-fahrende Zug bringt 1891 seine sterbliche Hülle nach Brig. Mit der Erschliessung des Nikolaitals durch die Eisenbahn erfährt sich nun der Tourismus in Zermatt eine völlig neue Dimension. Das geht ohne Alexander, jedoch nicht ohne die Seilers, bis heute nicht.

#### **Die Briten entdecken die Alpen: Exotik in nächster Nähe**

Die Gentlemen von der Insel sind es, die der alpinen Berg- und Gletscherwelt Eleganz verleihen. Die Beherrscher der Weltmeere betrachten die Berge nicht wie die Einheimischen als dunkle Bedrohung und beschwerliches Hindernis beim Kontakt mit den Nachbarn. Sie begegnen ihnen mit Sportsgeist und Abenteuerlust. Berge sind dazu da, bestiegen zu werden. Und sie danken es mit einmaliger Fernsicht. Die Gipfelstürmerei wird zur britischen Sucht, nicht nur, aber vor allem in Zermatt, denn nirgendwo sonst warten so viele Viertausender auf ihre Eroberung. 1813 beugt sich das Breithorn, 1855 die Dufourspitze, 1858 der Dom, mit 4545 Metern der höchste ganz auf Schweizer Gebiet gelegene Berg. Das Matterhorn hingegen wehrt sich noch. So bleibt Zeit, kurz zum Landesgipfel zurückzukehren.

Der höchste Punkt der Schweiz wird sinnigerweise am 1. August erstmals bestiegen. Allerdings: Erst 1891 wird dieser Tag zum Schweizer Nationalfeiertag erklärt, und der Berg heisst bis 1865 schlicht Gornerhorn. Zur Gruppe der Bergführer Johannes und Matthäus Zumtaugwald gehören auch die Geistlichen Charles Hudson und Christopher Smyth. Sie sind, wie viele Engländer, Stammgäste in Zermatt. Einmal notiert Reverend Smyth: «Beim Schreiben in der Stube des Hotels Monte Rosa ist mir die Tinte eingefroren.» Wie leicht und elegant sich das liest, heute, in der warmen Badewanne.

#### **An der Spitze der Schweizer Tourismusdestinationen**

Zermatt befindet sich an der Spitze der Schweizer Tourismusorte. Für seine Tourismusstudie hat das Economic Research der Credit Suisse einen Angebotsindikator entwickelt, bei dem Zermatt vor St. Moritz, Davos, Verbier, Crans-Montana, Celerina und Gstaad führt. Beim Nachfrageindikator hingegen folgen auf Zermatt als weitere Top-destinationen St. Moritz, Gstaad, Engelberg, Grindelwald, Sils im Engadin, Villars und Pontresina. Die sagenhafte Entwicklung der Logiernächte von 8800 (1856) über 86 000 (1895) auf nunmehr über 2 Millionen setzt allerdings nicht zwingend Eleganz voraus, und der auch in Zermatt immer wieder geäußerte Wunsch nach mehr Events muss sogar als Gefahr angesehen werden. Indes: Von nichts kommt nichts. Heute profitiert Zermatt davon, dass es sich, am Ende des verlorenen Tales, von dem der Lokalschriftsteller Hannes Taugwalder einfühlsam berichtet, nur langsam entwickelt und deshalb seine dörflichen Strukturen bewahren kann. Insbesondere der Wintertourismus will einfach nicht Einzug halten, bis sich vor 75 Jahren Hermann Seiler zum Alleingang entschliesst. Er überredet 180 englische Sommerstammgäste, Silvester bei ihm in Zermatt zu verbringen. Im ganzen Tal sucht er Pferdeschlitten zusammen und holt seine vornehmen Gäste in St. Niklaus ab. Der Erfolg gibt ihm recht. Die Dorfmusik spielt, und im Folgejahr nimmt die Bahn den Winterbetrieb auf. Bereits 1944 kommen mehr Gäste im Winter als im Sommer. >



Zermatt hat trotz sprunghaftem Wachstum seinen dörflichen Charme beibehalten und legt heute grossen Wert auf eine umweltschonende Entwicklung.



Das Matterhorn ist in erster Linie Emotion. Wer behauptet, sein Anblick lasse ihn kalt, macht sich und den anderen etwas vor.

Fotos: zig Zermatt Tourismus

Und noch immer prägen die Briten das Bild – im Winter spielen sie Curling, im Sommer Tennis, stets in mondänen Roben.

Den Schlüsselentscheid zur touristischen Eleganz fällen die Zermatter 1972: Sie lehnen den Ausbau der Kantonsstrasse von Täsch nach Zermatt ab. Zwar fährt nur noch Werner Imboden Pferdekutschen, doch die Elektrobusse und Elektrotaxis sind eine erträgliche, einträgliche Notwendigkeit. Zermatt ist und bleibt eine Demokratie der Fussgänger. In dieser Hinsicht verlangen die prominenten Gäste keine Sonderprivilegien, geniessen sogar den Status als normale Menschen. In den 1970er-Jahren weilt Charles Bronson während Filmaufnahmen in Zermatt. Nach einem Gang zur Post will er unbedingt beim Direktor des Mont Cervin Palace vorsprechen. Er sei in der Schlange angestanden, habe Briefmarken gekauft, das Postgebäude verlassen. Niemand habe ihn angestarrt, niemand habe ein Autogramm verlangt. Der Filmstar als beleidigte Leberwurst? Charles Bronson: «This has never happened to me before – this is just fantastic!» Wie in Gstaad gilt das auch heute noch; eine Schweizer Tugend, die auch im Zeitalter der sozialen Medien sakrosankt bleiben muss. Und längst finden wir Schweizerinnen genug, die auf diskrete Art ebenfalls Eleganz verkörpern. Statt Vanessa Mae heissen sie beispielsweise Claudia Walther oder Sabine Biner. Und Evi Julen-Aufdenblatten oder Daniela Julen statt Anni-Frid Lyngstad, Prinzessin Reuss von Plauen. Doch eigentlich gibt es nur einen Star.

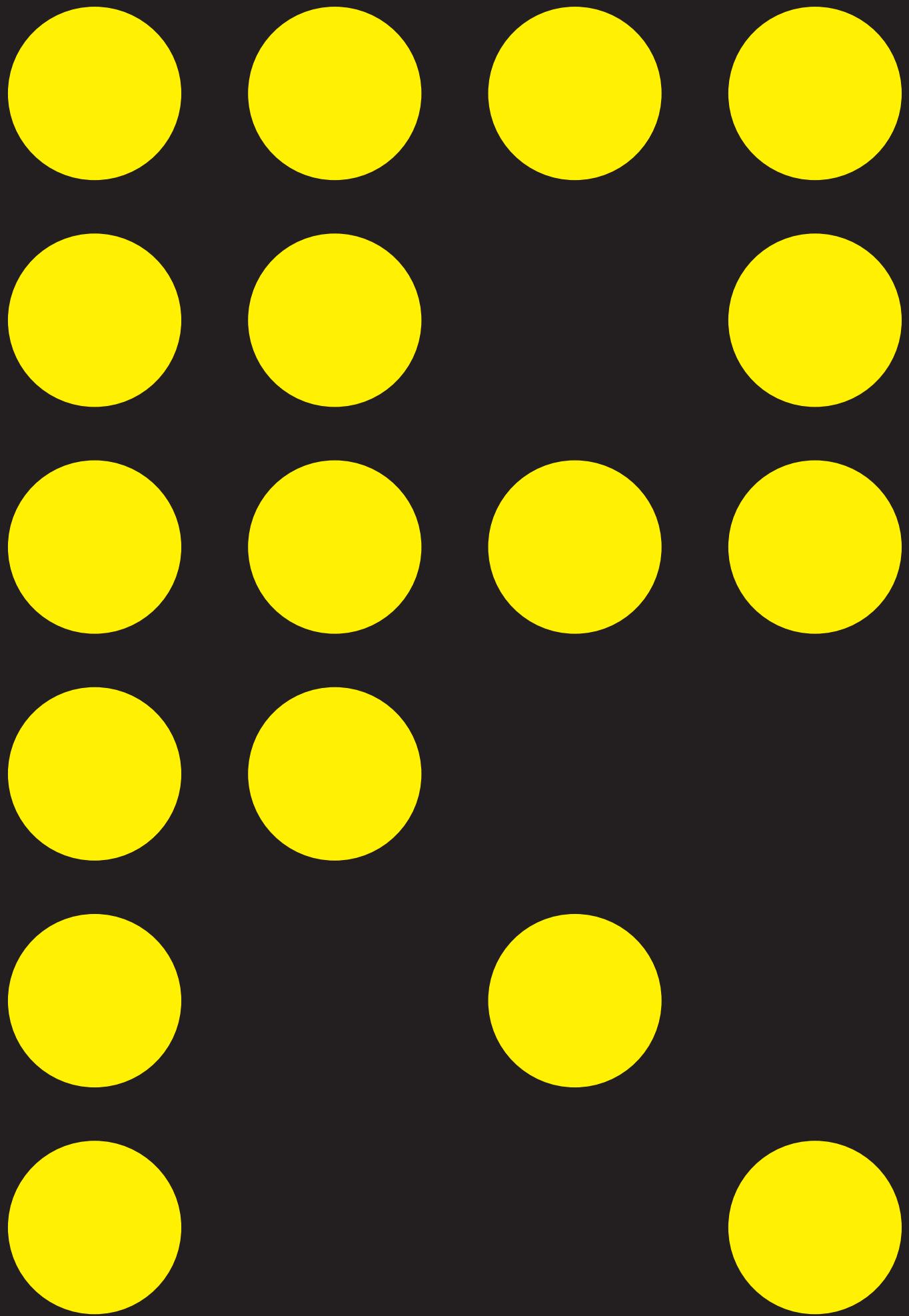
### Dramatischer Kampf ums Matterhorn

Zwar muss man unendlich lange warten, bis man es vom Bahnwagen aus erstmals erblickt, aber in Zermatt selbst ist das Matterhorn allgegenwärtig. Von überall her blickt es einem ins Gesicht oder über die Schulter. Und ist man auch des Kitsches am Souvenirstand leid, so genügt doch ein einziger Augenaufschlag und man weiss: Es gibt keinen zweiten Berg vergleichbarer Würde und Ausstrahlung. Das verdankt er, kein Zweifel, seiner isolierten Lage. Und diese wiederum einer geologischen Besonderheit: Über das europäische Monte-Rosa-Grundgebirge und das ozeanische Sedimentgestein erhebt sich eine majestätische Pyramide afrikanisch-apulischen Grundgebirges. Das Matterhorn ist der wichtigste Einwanderer der Schweiz.

Bergführer Ulrich Inderbinen (1900–2004) besteigt im Laufe seines Lebens das Matterhorn 371-mal, zuletzt mit 90 Jahren. Doch das Matterhorn bleibt bis heute eine alpine Herausforderung, die jährlich mehrere Todesopfer fordert. Um die Mitte des 19. Jahrhunderts aber wird der Kampf ums Matterhorn zur Manie. Der Brite Edward Whymper stürzt einmal 60 Meter in die Tiefe. Eine Pause natürlich, doch aufgeben? Nie. Zusammen mit dem Italiener Jean-Antoine Carrel will er es am 14. Juli 1865 von der Schweizer Seite aus erneut versuchen; Carrel entscheidet sich anders, startet in seinem Heimatort Valtournenche. Es kommt zum verbissenen Wettklettern. Das Zermatter Team gewinnt zwar mit 200 Metern Vorsprung, doch vier Mitglieder, darunter Reverend Charles Hudson, bezahlen den Sieg mit dem Tod. Neben Edward Whymper überleben nur die beiden Bergführer Peter Taugwalder Vater und Sohn. Die Leistung und die Tragödie aber machen Zermatt weltbekannt.

Heute reisen zunehmend asiatische Matterhorn-Bewunderer an. Auch Yuka Nishi, Hotelier aus Osaka. «Morgens und abends werden Ziegenherden mit rasselnden Glocken durch die Gassen getrieben. Gewaltige Berge stehen da, und die Natur lädt zum Durchschnaufen ein», begründet er seine Vorliebe. Und liefert das elegante Erfolgsgeheimnis: «In Zermatt ziehen wir die Uhren aus und spüren den natürlichen Rhythmus der Zeit.» schi

**Zermatt wird 1280 als Pratobornum – Matte im Quellgebiet – erstmals erwähnt. Erfahren Sie mehr über Zermatt auf bulletin online und machen Sie dort bei unserem attraktiven Wettbewerb mit.**  
[www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin), [www.zermatt.ch](http://www.zermatt.ch), [www.seilerhotels.ch](http://www.seilerhotels.ch)



**RF**

Roger Federer ist mit seinem siebten Sieg in Wimbledon  
endgültig zum erfolgreichsten Tennisspieler aller Zeiten aufgestiegen.



Bei den 37 Grand Slam Turnieren, die zwischen Wimbledon 2003 und Wimbledon 2012 liegen, stand Roger Federer 24 Mal im Final und gewann 17 Mal.



Mit dem siebten Wimbledon-Sieg hat er auch den letzten grossen Rekord von 286 Wochen als Nummer 1 übertroffen.

Roger Federer 291 Wochen (Stand: 13. August 2012)

Pete Sampras 286 Wochen

Ivan Lendl 270 Wochen

Jimmy Connors 268 Wochen

John McEnroe 170 Wochen

Björn Borg 109 Wochen

Rafael Nadal 102 Wochen

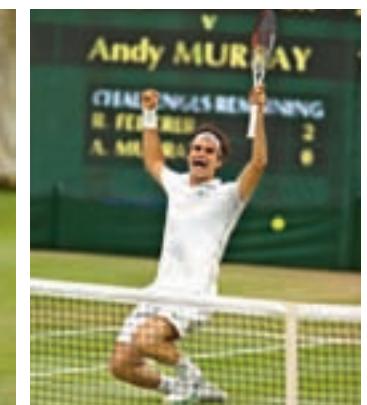
Andre Agassi 101 Wochen



# Bilder eines schönen Sommers in Wimbledon



Ein erster Meilenstein auf dem Weg zum siebten Wimbledon-Triumph war das Drittrendenspiel gegen Julien Benneteau (F) unter dem geschlossenen Dach des Center Court. Roger Federer drehte einen Zweisatzrückstand noch zu einem Sieg (4:6, 6:7, 6:2, 7:6, 6:1).



Für viele ein vorgezogener Final war der Halbfinal gegen Novak Djokovic. Federer gewinnt das erste Rasenduell gegen die amtierende Nummer 1 in vier Sätzen mit 6:3, 3:6, 6:4, 6:3. Danach lockt der siebte Siegerpokal im Final gegen Andy Murray.



Im entscheidenden Moment schafft es Federer, einen möglichen 0:2-Rückstand in einen 1:1-Ausgleich zu drehen, und er gewinnt den Final im Beisein von Vater Robbie (rote Mütze), Mutter Lynette, seiner Frau Mirka und den Zwillingen Charlene und Myla 4:6, 7:5, 6:3, 6:4.



Mit dem Gewinn des 17. Grand-Slam-Titels erobert Federer auch die Nummer 1 zurück. Drei Wochen später spielt er in Wimbledon in ungewohntem Rot um olympische Ehren. Doch unterliegt er im Final Andy Murray 2:6, 1:6, 4:6. Trotzdem freut er sich über die Silbermedaille.

**Am 16. Juli 2012, also eine Woche nach seinem historischen Sieg in Wimbledon, der ihn zurück an die Spitze des Welttennis brachte und exakt an jenem Tag mit 287 Wochen zum alleinigen Rekordhalter als Nummer 1 machte, empfängt Roger Federer in seinen Ferien das bulletin zu einem Exklusivinterview. In einem entspannten Gespräch blickt er nochmals zurück auf den grossen Moment seines siebten Sieges am Wimbledon-Turnier, aber auch auf seinen Matchball auf Djokovics Vorhand. Dann spricht er darüber, wie wichtig ihm der enorme Rückhalt seiner Fans ist und was ihn weiter antreibt.**

**bulletin:** Roger, vorweg ein herzliches Dankeschön, dass du uns in deinen Ferien zu diesem Gespräch empfängst. Wir wissen das sehr zu schätzen.

RF: Kein Problem.

**Und dann natürlich ganz herzliche Gratulation zu deinem jüngsten Rekord. Heute ist deine 287. Woche als Nummer 1 angebrochen.**

**Absoluter Rekord. Wie fühlt sich das an?**  
Sehr speziell natürlich. Nach dem Sieg in Wimbledon wurde viel über meine Gefühle gesprochen und geschrieben. Und jetzt, eine Woche später, verspüre ich immer noch dieses Hochgefühl und schwelge in tollen Erinnerungen. Gleichzeitig ist das Erreichen der Nummer 1 eine Arbeit, die das ganze Jahr dauert. Dass sich nun alles so wunderbar aneinandergereiht hat und ich schon nach Wimbledon wieder die Nummer 1 werde, hätte ich allerdings nicht gedacht. Es hat mir aber einmal mehr gezeigt, dass, wenn man an etwas glaubt, hart dafür

**Die Seite ist erst seit ein paar Stunden live aufgeschaltet, und der Andrang ist bereits enorm. Aus aller Welt werden Hunderte von Texten, Bildern und auch Videos hochgeladen.**

Das ist schon super. Die Fans sind für mich auch extrem wichtig. Ich reise viel und spiele meistens nicht vor heimischem Publikum in der Schweiz. Trotzdem spüre ich überall, wo ich hinkomme, und natürlich auch im Internet den starken Rückhalt meiner Fans. Sie nehmen teilweise weite Reisen auf sich, um mir bei den Turnieren oder bei den Trainings zuzusehen. Dann spreche ich ab und zu mit einigen von ihnen, posiere für Fotos mit ihnen oder gebe Autogramme. Ich möchte an dieser Stelle ein grosses Dankeschön an all meine Fans ausrichten, die immer an mich geglaubt und gehofft haben, dass ich gut spielen werde. Wobei das gute Spielen für sie nicht einmal das Wichtigste war, sondern viel mehr die Tatsache, dass ich überhaupt spielt und dass ich so bleibe, wie ich bin. Für mich als Spieler war es in den vergangenen vier, fünf Jahren sehr schön und wichtig zu sehen, wie meine Fan-Basis sogar noch stärker wurde und gewachsen ist, als es mir manchmal nicht mehr so gut lief und ich ein paar harte Niederlagen wegstecken musste.

**Das ist die positive Seite der Fans. Anderseits wird es für dich wohl immer schwieriger, mit dieser Popularität ein Privatleben zu führen. Sei es wegen der Fans oder der Paparazzi.**

Das gehört halt etwas dazu. Klar hab ich es nicht so gerne, wenn sich die Leute überall nach mir umdrehen. Und dann

«rein zufällig» auch noch ein paar Fotografen gerade dort auftauchen, wo ich mit meiner Familie hingehe. Das ist sicher etwas mühsam und nicht das, was ich gesucht habe. Aber ich finde immer noch einen Weg, um mich zu entspannen. Es ist extrem wichtig, dass ich diese Balance finden kann zwischen Training, Turnier und Entspannung. Alles andere gehört einfach zum Leben. Aber klar versuche ich das zu umgehen, so gut es geht.

**Ab und zu bekommen deine beiden Töchter mal ihren grossen Auftritt wie bei der Siegerehrung in Wimbledon, als sie plötzlich in der Loge waren und bei diesem grossen Moment deiner Karriere ziemlich im Zentrum standen.**

Das war natürlich ein wunderschöner Moment für mich. Wobei ich ihn noch lieber ganz alleine mit meiner Familie genossen hätte, ohne dabei fotografiert zu werden. Es war ja nicht Sinn und Zweck der ganzen Sache, dass ich meine Familie zur Schau stelle. Und alle, die mich kennen, wissen, dass dies sicher nicht

**«Dieser Sieg in Wimbledon war wohl einer der schönsten und stärksten Momente in meinem Leben.»**

meine Absicht war. Aber das ging in diesem Moment, der wohl einer der schönsten und stärksten in meinem Leben war und den ich deshalb mit meiner ganzen Familie und meinen Freunden teilen wollte, halt nicht anders. Aber ich bin enorm dankbar dafür, dass ich das so erleben konnte. Und ich hoffe, das war nicht das letzte Mal.

**Im Wimbledon-Halbfinal hast du beim ersten Matchball gegen Djokovic wieder genau gleich aufgeschlagen wie beim ersten Matchball im Halbfinal am US-Open, den Djokovic dann mit diesem unglaublichen Vorhand-Winner abwehrte und schliesslich den 0:2-Rückstand noch in einen Sieg umwandelte. Behältst du so einen entscheidenden Ball im Hinterkopf und fragst dich: Schafft er das wirklich nochmals?**

Tatsächlich habe ich bei 30 beide zweimal auf die Vorhand aufgeschlagen wie damals beim Matchball beim US-Open

**«Meine Fan-Basis ist sogar noch gewachsen, als es mir zwischenzzeitlich nicht so gut lief.»**

arbeitet und alles probiert, wirklich alles möglich ist. Darum ist dies sicher ein riesiger Moment in meiner Karriere.

**Wir haben auf der Facebook-Seite der Credit Suisse eine spezielle «Fan Wall» eingerichtet, wo die Fans die Möglichkeit haben, dir zu deinem Rekord zu gratulieren.**

in New York, als es 40:15 stand. Im Normalfall servierst du in so einer Situation durch die Mitte. Aber ich wollte einfach sehen, ob er das nochmals hinkriegt. Insofern war es schon ein bisschen ein Spielchen, das ich mit ihm gespielt habe. Doch vielleicht hat Djokovic das ja gar nicht gemerkt. Aber zum Glück hat es geklappt und ich lag 40:30 vorne. Dann hab ich mir gesagt, jetzt willst du es einfach nochmals sehen und ging erneut auf die Vorhand. Ich hab nicht mal sehr gut serviert und Djokovic kam locker an den Ball. Doch dann hat er überraschend den Return verschlagen. Und dann war das Ganze auf einmal sehr schnell fertig und ich war etwas perplex. Dadurch fiel urplötzlich viel Druck von meinen Schultern. Und die Freude war enorm gross, wieder im Final von Wimbledon zu stehen, was etwas vom Größten im Tennisport ist.

**Etwas überspitzt ausgedrückt:  
Ist es nicht genau dieser  
unwahrscheinliche Return-Winner  
von Djokovic am US-Open, der  
dich zu weiteren Höchstleistungen  
angetrieben hat?**

Absolut. Ich bin überzeugt, dass dieser Halbfinal am US-Open gegen Djokovic viel ausgelöst hat in mir. Zuerst einmal war ich verärgert, dann traurig, dass ich dieses Spiel trotz 2:0-Führung aus der Hand gegeben hatte. Das Gleiche passierte mir wenig später in Wimbledon. Und plötzlich wirst du daran gemessen, und es heisst von dir: Grand Slams sind

«Die Halbfinal-Niederlage gegen Djokovic am US-Open 2011 hat viel ausgelöst in mir.»

nicht mehr so sein Ding, er ist nicht mehr so gut über fünf Sätze und er ist nicht mehr so fit. Oder ganz generell: Er ist nicht mehr so gut. Dabei stimmt das eigentlich gar nicht. Es ist einfach dumm gelaufen und Djokovic hat unheimlich gut gespielt im richtigen Moment. Es sollte einfach nicht sein. Von dem her war es eine harte Erfahrung. Aber solche Lehren gehören einfach zum Leben und zum Sport. Wichtig ist, dass du darauf richtig reagierst, wieder voll rangehst und

nicht den Kopf hängen lässt. Das hab ich nie gemacht. Hab wieder voll hart trainiert, bin um die halbe Welt gereist mit Davis Cup in Australien, wo ich versucht habe, das Beste für die Schweiz zu holen. Das hat gut geklappt, und ich habe gleich sechs Wochen Turnierpause mit vollem Trainingseinsatz eingelegt. Danach bin ich mit vollem Elan nach Basel

«Genugtuung  
für mich selber –  
ja –, dass sich die  
ganzen Kompromisse,  
die ganze harte  
Arbeit ausbezahlt  
haben.»

zurückgekehrt und habe prompt das Turnier gewonnen. Ich hoffte, dies wäre der Start zum Aufstieg auf diesen riesigen Berg, auf dessen Gipfel ein Grand-Slam-Sieg und die Rückkehr zur Nummer 1 warten. Wenn das dann alles einfällt, dann schaust du erleichtert zurück und dankst allen, die dir das ermöglicht haben, allen voran deinem ganzen Team.

**Dann plötzlich stehst du im  
Wimbledon-Final im zweiten Satz  
gegen Murray, nachdem du im ersten  
etwas unter Druck warst und stets  
reagieren musstest und kehrst das  
Ganze ganz schnell in einem Spiel.  
Das war unglaublich.**

Einmal mehr war es für beide ein extremer Druck. Das hat man auch vom Publikum her gespürt, das gar nicht so genau wusste, was oder wem es applaudieren sollte. Der Match war so wichtig für beide. Auf Murray lastete die Erwartung von ganz Grossbritannien. Das war unglaublich. Darum habe ich versucht, im zweiten Satz noch etwas aggressiver zu spielen. Wobei ich schon im ersten Satz sehr nahe dran war. Doch wurde das gar nicht so wahrgenommen. Dann aber spielte Murray einen unglaublichen Volley in extremis bei seinem Breakball. Als ich dann den zweiten Satz für mich entscheiden konnte, war das aber längst vergessen. Grundsätzlich hatten wir in allen Sätzen beide unsere Chancen. Zum Schluss war ich einfach eine Spur aggressiver. Dann war ich vielleicht schon häufiger in so einer Situation und hab besser gewusst, wie ich das Ganze managen soll. Und ich hatte Mut zum Risiko. Ich hab mir gesagt, du musst konsequent seinen zweiten An-

schlag attackieren, ans Netz gehen und das Spiel mit deinem Schläger entscheiden. Und nicht ihm überlassen. Genau so kam es zum Schluss. Es war der richtige Entscheid.

**Gleichwohl mustest du in den  
vergangenen zwei Jahren immer  
wieder viel Kritik einstecken. Viele  
fragten sich, ob du nicht besser  
zurücktreten solltest? Wie gross ist  
jetzt deine Genugtuung zum Beispiel  
gegenüber gewissen Medien?**

Ich empfinde Genugtuung für mich selber, ganz klar. Dass die ganzen Kompromisse, die ganze harte Arbeit sich ausbezahlt haben. Aber nicht gegenüber irgendwelchen Kritikern. Das ist mir wirklich nicht wichtig. Es gehört dazu, dass man ab und zu kritisiert wird, manchmal zu Recht, manchmal vielleicht etwas zu Unrecht. Und dann kommt sehr schnell: Der ist nicht mehr so gut, der ist fertig, der sollte aufhören. Das ist so eine Phase in der Karriere eines Spielers, der viel erreicht hat und über die 30 ist. Viele hören zwischen 30 und 33 Jahren auf. Entsprechend denken viele an ein Karriereende. Und keiner will hören, dass ich noch länger spielen möchte und ich mit mir noch sehr zufrieden bin und eigentlich finde, dass ich sehr gut spiele, aber manchmal der Gegner einfach noch stärker ist. Doch so lange ich selber noch weiss, was möglich ist – und da bin ich sehr realistisch –, so lange mache ich weiter. Ich habe auch noch viel Freude am Spielen. Auch kann ich noch alles gut managen und unter einen Hut bringen. Das allein zählt. Was die Medien dazu sagen, ist für mich weniger wichtig. Wobei ich einen guten Kontakt zu den Medien habe. Ich fürchte mich auch nie vor irgendwelchen Auftritten an Pressekonferenzen. Und kann dort stets ehrliche Antworten geben. Wenn das nicht mehr der Fall wäre, dann würde das Leben auf der Tour mir nicht mehr so viel Spass machen. Interview: Daniel Huber

Hier geht es zum Video des Interviews



# Economic Research

## Profitieren Sie vom Expertenwissen der Credit Suisse

Diese Broschüren und Magazine können Sie via Bestelltalon oder unter [www.credit-suisse.com/shop](http://www.credit-suisse.com/shop) anfordern.



### Swiss Issues Branchen Erfolgsfaktoren für KMU

Die jährliche KMU-Umfrage der Credit Suisse gibt Auskunft über die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Risiken aus Sicht der Schweizer KMU. Im Fokus stehen Risiken des Fachkräftemangels und der Auslandsverflechtung sowie Rohstoff- und Energiefragen.

**Siehe Artikel ab Seite 34**



### Swiss Issues Branchen Schweizer Pensionskassen

Das anhaltende Tiefzinsumfeld stellt die Schweizer Pensionskassen vor grosse Herausforderungen. Gleichzeitig bringt eine schleichende Umverteilung das System in Schieflage. Die Studie zeigt basierend auf einer Umfrage die Hintergründe auf.

**Bestellungen mit dem bulletin Talon**



### Swiss Issues Immobilien Immobilienmarkt

Der Trend zum Wohneigentum hält unvermindert an. Umso wichtiger ist es für Investoren, den Wohnimmobilienmarkt genau zu beobachten. Die im Frühjahr 2012 erschienene Studie der Credit Suisse hat nach wie vor nichts von ihrer Aktualität eingebüßt.

**Bestellungen mit dem bulletin Talon**



### Global Investor Design – Form und Funktion

Grossartiges Design reicht über Innovationskraft und Marketing hinaus; es schafft bisweilen Kultobjekte, die sich verkaufen, die ein Unternehmen und manchmal sogar eine Ära definieren. In diesem Global Investor fokussieren wir auf die Verbindung von Design und Business.

**Siehe Artikel auf Seite 39**



### Swiss Issues Regionen Kantonaler Steuerwettbewerb

Der Steuerwettbewerb der Kantone wird nach wie vor intensiv geführt. Daran haben auch die Unsicherheiten über Steuererträge aufgrund der internationalen Finanzkrise und der Gewinnausschüttungen durch die Schweizerische Nationalbank nichts geändert. Die von der Credit Suisse berechneten Indikatoren zum Vergleich der kantonalen Steuerbelastung zeigen das Bild einer zweigeteilten Schweiz: In der Deutschschweiz herrscht ein intensiver Wettbewerb und die Steuerbelastung ist tendenziell tiefer als in der Westschweiz, wo die Fiskalabgaben höher sind, aber eine Trendwende zu mehr Konkurrenz erkennbar ist. Für Privatpersonen und für Unternehmen sind die Zentralschweizer Kantone steuerlich nach wie vor am attraktivsten.



### Erneut Gold für den Global Investor Erben und Vererben

«Ein zeitloses Magazin avanciert zum Dauergewinner beim Best of Corporate Publishing: Der Global Investor orientiert sich konsequent an seiner hochklassigen Zielgruppe und bietet für die Anlagekunden der Credit Suisse herausragendes Storytelling in ebenso hochklassigem Design.» Urteil der BCP-Jury.

**Diese und weitere aktuelle Studien finden Sie jeweils unter [www.credit-suisse.com/research](http://www.credit-suisse.com/research).**



# Umfeld trübt positives Bild

Die KMU stellen dem Standort Schweiz ein gutes Zeugnis aus.  
Die unsichere Wirtschaftslage überschattet jedoch die positive Einschätzung.



Die richtige Einschätzung der massgebenden Erfolgsfaktoren und Risiken ist für Jungunternehmen wie die Eulitha AG besonders wichtig.  
In ihren Labors hat sie einen Mechanismus entwickelt, der KMU bei der industriellen Herstellung von LED-Leuchten unterstützt.

Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) stellen dem Standort Schweiz ein gutes Zeugnis aus. Sechs der neun Erfolgsfaktoren werden zurzeit positiv beurteilt. Die KMU bestätigen damit die gute Positionierung der Schweiz in internationalen Rankings. Regelmässig rangiert die Schweiz in international vergleichenden Studien zur Wettbewerbsfähigkeit weit vorne. Die Liste der wettbewerbsfähigsten Länder im Global Competitiveness Report führt sie seit 2009 sogar an. Mitarbeitende und deren Qualifikationen sowie die Infrastruktur sind aus Sicht der KMU die zentralen Standortvorteile der Schweiz (Abbildung 3). Die Mitarbeitenden sind sogar der bedeutendste Erfolgsfaktor überhaupt. Gerade in KMU steht und fällt der Erfolg mit dem einzelnen Mitarbeitenden.

Die Infrastruktur ist im Vergleich zum Faktor Mitarbeitender von deutlich geringerer Bedeutung für den Erfolg der KMU, sie ist jedoch derjenige Faktor, der von den befragten Unternehmen derzeit am positivsten wahrgenommen wird. Sowohl die Mitarbeitenden als auch die Infrastruktur werden nach Einschätzung der KMU auch mittelfristig zentrale Vorteile des Standorts Schweiz bleiben. In einzelnen Branchen ist die Sicherstellung von genügend ausgebildeten Arbeitskräften aber zunehmend ein Problem.

#### Mehrere Faktoren bremsen den Erfolg

Negativ auf den Erfolg der KMU wirken sich die Faktoren wirtschaftliches Umfeld, Auslandsverflechtung und regulatorische Rahmenbedingungen aus (Abbildung 3). Die unsicheren Marktverhältnisse, die europäische Schuldenkrise und der starke Franken stellen die Schweizer KMU vor grosse Herausforderungen. Die KMU gehen außerdem davon aus, dass sich das wirtschaftliche Umfeld und die Auslandsverflechtung in den kommenden drei bis fünf Jahren sogar noch negativer auf ihre Geschäftstätigkeit auswirken werden. Dies verdeutlicht, dass >

Lesen Sie weiter auf Seite 38

Abbildung 1

# Volkswirtschaftliche Risiken

Die globale Rezession, der Fachkräftemangel und der zunehmende Wettbewerb stellen aus Sicht der Schweizer KMU in den nächsten ein bis zwei Jahren die grössten Risiken dar.

Wahrscheinlichkeit des Eintreffens in den nächsten ein bis zwei Jahren  
Auswirkungen, falls das Risiko eintrifft

- Anzahl Antworten
- Durchschnitt aller Antworten

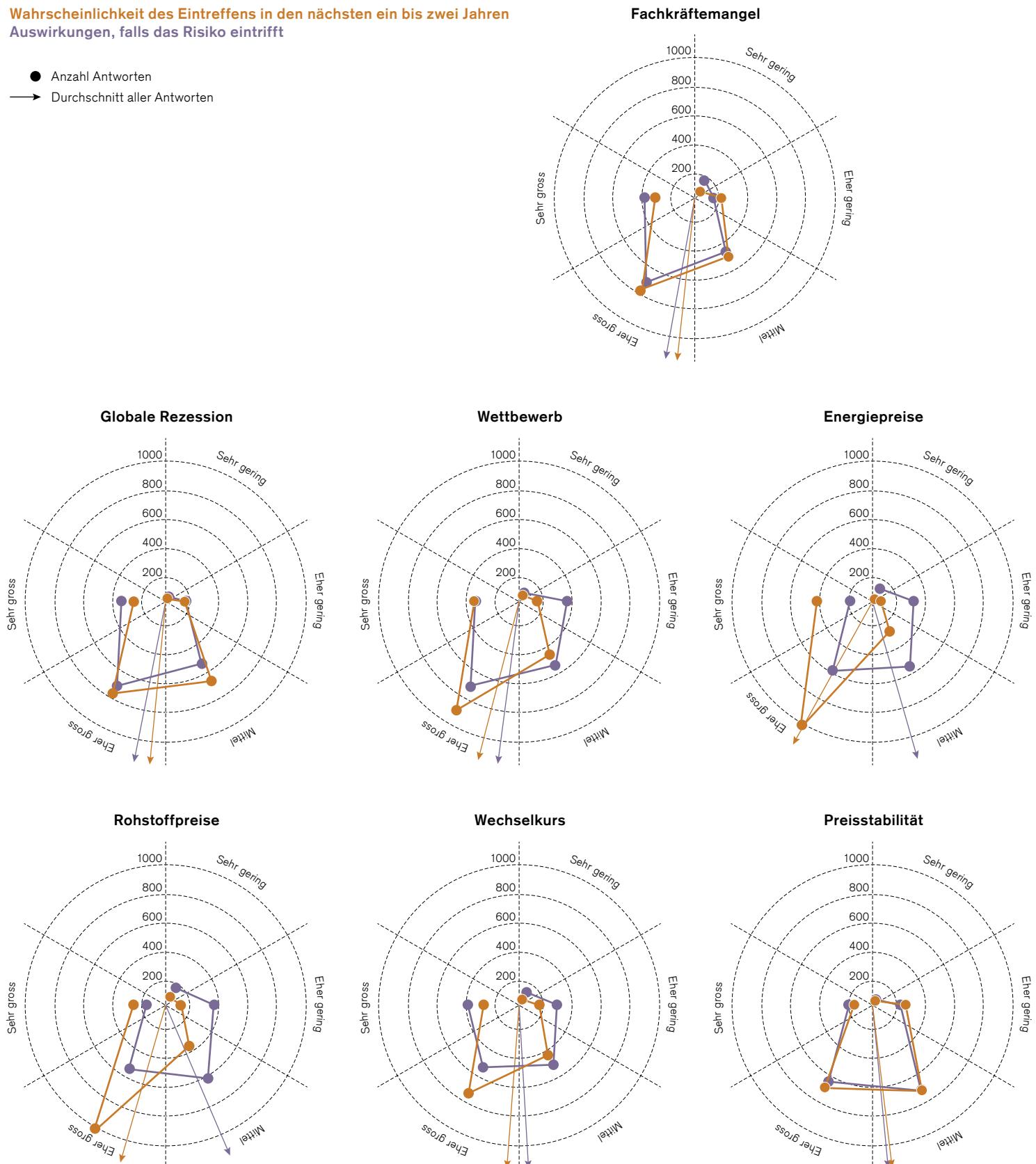
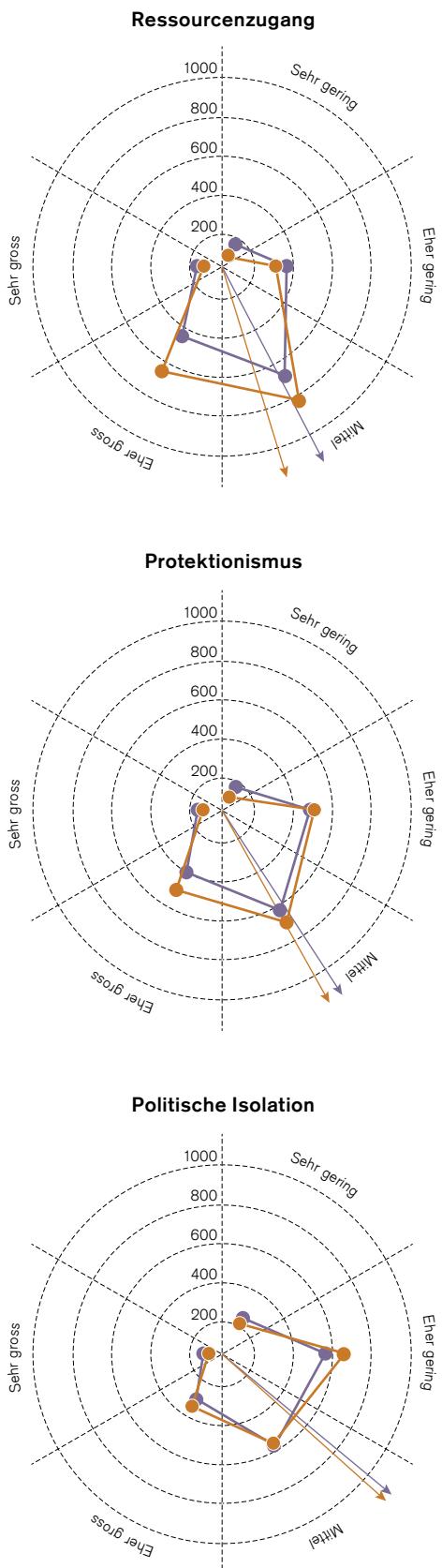


Abbildung 2

## Massnahmen gegen Fachkräftemangel

Was soll die Politik tun? Anteil Antworten



**72.3%**

Bildungssystem besser auf Arbeitsmarkt ausrichten

**52.9%**

Mehr Mittel für Bildung einsetzen

**39.5%**

Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern

**30.1%**

Anreize für längeren Verbleib im Erwerbsleben

**27%**

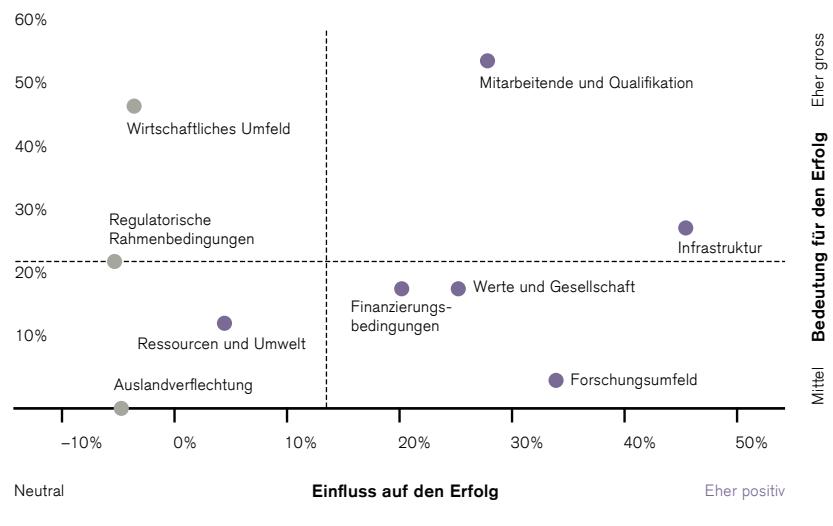
Einwanderung von Fachkräften fördern

Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2012

Abbildung 3

## Erfolgsfaktoren aus Sicht der KMU

Saldi der gewichteten positiven und negativen Antworten in Prozent; gestrichelt: Mittelwert aller Erfolgsfaktoren



Quelle: Credit Suisse KMU-Umfrage 2012

weitere Anstrengungen zwingend nötig sind und die nach wie vor schwierige Lage nicht einfach ausgesessen werden kann. Dank guten Ausbildungsstandards, hoher Arbeitsproduktivität, Unternehmergeist und Technologie- und Qualitätsvorsprüngen ist es den Schweizer KMU in der Vergangenheit immer wieder gelungen, Nischen zu besetzen und sich auch im Ausland erfolgreich zu behaupten. Schwieriger auszumachen sind Gründe für das negative Abschneiden der regulato-



### «Massnahmen müssen konkret und unternehmensspezifisch sein.»

Andreas Christen

rischen Rahmenbedingungen. Dieser Faktor wird derzeit regional und branchenspezifisch sehr unterschiedlich beurteilt. Möglich ist, dass die Regulierungsichte generell als zu hoch empfunden wird. Eine hohe Regel- und Vorschriftendichte ist besonders für KMU eine merkliche Belastung, da sie nicht über dieselbe administrative Kapazität verfügen wie grössere Unternehmen.

Der Faktor Ressourcen und Umwelt wird heute von den KMU noch als relativ unbedeutend und ziemlich neutral in seinem Einfluss auf den Geschäftserfolg beurteilt. Er wird aber künftig stark an Bedeutung gewinnen. Insbesondere die Industriebranchen, der Tourismus sowie die Bereiche Verkehr und Handel erwarten eine deutliche Verschlechterung bei wachsender Bedeutung. Nach Einschätzung der Tourismus- und Unterhaltungsbranche sowie des Bereichs Verkehr und Transport ist bereits heute Handlungsbedarf gegeben.

### Fachkräftemangel als Risiko

Rahmenbedingungen verändern sich laufend. Oft finden solche Entwicklungen über längere Zeiträume statt. Einschneidende Veränderungen treten jedoch häufig rasch und unerwartet auf, was gerade KMU empfindlich treffen kann. Das Schwerpunktthema der diesjährigen KMU-Studie ist deshalb dem Umgang mit volkswirtschaftlichen Risiken gewidmet. In der Umfrage haben die KMU zum einen verschiedene Risiken anhand ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmasses im Eintrittsfall bewertet, zum anderen eine Beurteilung verschiedener Massnahmen gegen diese Risiken abgegeben. Globale Rezession, Fachkräftemangel und zunehmender Wettbewerb stellen in den

Augen der Schweizer KMU in den nächsten ein bis zwei Jahren die grössten volkswirtschaftlichen Risiken dar (Abbildung 1). Auch Rohstoff- und Energiepreise sowie Wechselkursentwicklungen sind besonders für Industrie- und Exportbetriebe nicht zu vernachlässigende Gefahrenquellen.

Die überwiegende Mehrheit der KMU schätzt das Risiko von steigenden Rohstoff- und Energiepreisen in den nächsten ein bis zwei Jahren als hoch ein. Nur gerade 34 Prozent sehen sich gut auf diese Risiken vorbereitet. Dennoch wenden nur wenige KMU Massnahmen wie eine Vergrösserung von Lagerkapazitäten oder die Diversifizierung von Lieferanten an, um Rohstoff- und Energiepreisrisiken zu mindern. Gründe dafür könnten administrative Zusatzkosten oder ein hoher Investitionsaufwand sein. 29 Prozent der KMU geben höhere Rohstoff- und Energiepreise an ihre Kunden weiter.

### Bildungssystem auf Markt ausrichten

Mit Blick auf den Fachkräftemangel versuchen sich die KMU hauptsächlich durch das Angebot von attraktiven nichtmonetären Arbeitsbedingungen (69 Prozent), von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (64 Prozent) und von Lehrstellen (57 Prozent) genügend qualifizierte Arbeitskräfte zu sichern. Attraktive Löhne rangieren an vierter Stelle (56 Prozent). Die KMU richten zudem ganz konkrete Wünsche an die Politik, wie diese den Fachkräftemangel bekämpfen soll (Abbildung 2). 72 Prozent der Unternehmen fordern vom Staat, das Bildungssystem besser auf den Arbeitsmarkt auszurichten. 53 Prozent wünschen sich mehr öffentliche Mittel für die Bildung; in der Westschweiz und im Tessin ist dieser Anteil deutlich höher als in der Deutschschweiz. Gesamtschwei-



**«Die nach wie vor schwierige Lage kann nicht einfach ausgesessen werden.»**

Manuela Merki

zerisch erachten nur 27 Prozent eine weitere Förderung der Einwanderung von Fachkräften als geeignete Lösung.

Auf die Risiken der Auslandsverflechtung – also die starke Abhängigkeit von konjunkturellen Schwankungen in den Abnehmerländern, Wechselkursrisiken sowie Länderrisiken – reagieren die Unternehmen am häufigsten mit einer Diversifikation der Lieferanten und der Erschliessung neuer Absatzmärkte. Finanzprodukte werden eher selten verwendet; Handelsabsicherungen nur von 29 und Wechselkursabsicherungen sogar nur von 25 Prozent. Eine Exportrisikoversicherung wird von 11 Prozent der KMU mit Auslandsverflechtung abgeschlossen. Eine Pauschalempfehlung, wie KMU auf drohende volkswirtschaftliche Risiken und ungünstige Entwicklungen der Erfolgsfaktoren reagieren müssen, ist nicht zielführend. Denn je nach Branche, Unternehmensgrösse und Marktorientierung stehen andere Faktoren und Risiken im Vordergrund. Massnahmen müssen daher konkret und unternehmensspezifisch sein. Nur wenn ein Unternehmen seine Risiken kennt und realistisch einschätzen kann, ist es in der Lage, geeignete Strategien dagegen zu ergreifen. Die Studie der Credit Suisse zeigt im Sinne einer Orientierungshilfe auf, wie auch kleine Firmen eine systematische Analyse von solchen Risiken leicht und effizient durchführen können.

Andreas Christen und Manuela Merki  
Economic Research

### Die Credit Suisse als strategische Partnerin der KMU

Mit der jährlich durchgeföhrten Umfrage bei Schweizer KMU möchte die Credit Suisse als strategische Partnerin der KMU dazu beitragen, Optimierungsmöglichkeiten für Unternehmen und Politik aufzuzeigen und Trends frühzeitig zu erkennen. Sowohl Kunden als auch Nichtkunden nehmen anonym an der Umfrage teil, die von einem externen Marktforschungsbüro durchgeführt wird.

In der neu konzipierten Umfrage, die die bisherige Reihe «Megatrends – Chancen und Risiken für KMU» ablöst, beurteilen die KMU die Bedeutung sowie die Einflussrichtung von neun Erfolgsfaktoren wie Infrastruktur, Ressourcen und Umwelt, regulatorische Rahmenbedingungen oder Mitarbeitende und Qualifikationen. Ferner liefern sie eine Einschätzung betreffend zehn Risiken wie den Anstieg der Rohstoff- oder Energiepreise, den schwierigeren Ressourcenzugang oder die mangelnde Verfügbarkeit von Fachkräften.

Die jährlich erscheinende Publikation finden Sie im Internet. Zudem werden die Ergebnisse an regionalen Anlässen vertieft behandelt und Handlungsmöglichkeiten diskutiert. [www.credit-suisse.com/research](http://www.credit-suisse.com/research)

# Nachhaltig dank Design

**Für die Natur ist Abfall in unserem Sinne ein Fremdwort.  
Vielmehr verwertet sie Ressourcen immer wieder neu. Können  
wir von den Designmethoden der Natur lernen, unsere  
Wirtschaftsaktivitäten, Industrieprozesse und den Konsum  
besser aufeinander abzustimmen?**

Bei der Abfallbewirtschaftung stand über Jahrhunderte die Organisation des Einsammlens im Vordergrund. Seit der industriellen Revolution gewinnt jedoch die Frage nach der Entsorgung an Bedeutung. Dieser Wandel liegt nicht unbedingt in der Menge des Abfalls, sondern vielmehr in dessen Zusammensetzung begründet, da biologisch nicht abbaubare oder gar giftige Stoffe darin enthalten sein können. Interessant ist daher, zu sehen, dass die Natur keine Güter kennt, für die sie nach Ablauf des Lebenszyklus keine Verwendung mehr hat: Mit jedem Rohstoff, der verbraucht wird, entsteht ein neuer. Der grundsätzliche Unterschied liegt in unserem linearen Denken im Sinne von Input und Output. Die Natur hingegen organisiert alles in geschlossenen Kreisläufen.

## Ganzheitliche Produktentwicklung

In einem Versuch, diese simplen Regeln auf die Produktentwicklung anzuwenden, entwickelten Michael Braungart, Professor für Verfahrenstechnik, und der Architekt William McDonough das Konzept des so genannten «Cradle-to-Cradle»-Designs (C2C, «von der Wiege zur Wiege»), das im Gegensatz zum derzeit vorherrschenden «Cradle-to-Grave»-Design («von der Wiege zur Bahre») steht. C2C stellt eine ganzheitliche Methode der Produktentwicklung und letztlich einen Schritt zu einer nachhaltigen Wirtschaft dar.

Das C2C-Design unterscheidet zwischen zwei unabhängigen Materialkreisläufen: dem biologischen und dem technischen. In beiden Kreisläufen werden die Materialien wie bei Naturkreisläufen letztlich als Rohstoffe für eine weitere Runde des Produktions- und Konsumkreislaufs weiterverwendet. Der biologische Kreislauf umfasst Materialien, die bedenkenlos wieder in der Umwelt entsorgt werden und als Nährstoffe für lebende Systeme dienen können. Produkte, die dieses Kriterium erfüllen, werden «Verbrauchsprodukte» genannt. Klassische Beispiele dafür sind Verpackungsmaterialien und Reinigungsmittel. Beim technischen Kreislauf handelt es sich indes um ein geschlossenes Materialflusssystem, in dem nicht biologisch abbaubare Materialien wie Metalle und bestimmte Polymere in industriellen Produktionskreisläufen zirkulieren. Beispiele für «Gebrauchsprodukte» sind Fernseher, Waschmaschinen, Computer oder Autos.

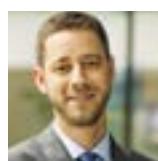
Während des C2C-Zertifizierungsverfahrens wird ein Produkt auf wünschens- und nicht wünschenswerte Substanzen und die Wiederverwendung der Materialien untersucht. Berücksichtigt werden überdies der Einsatz erneuerbarer Energien im Produktionsprozess, der verantwortliche Umgang mit Wasser sowie Aspekte der sozialen Verantwortung. Es gibt bereits mehrere Hundert zertifizierte Produkte, wobei der jeweilige C2C-Zertifizierungsgrad davon abhängt, wie

optimal das Konzept bei der Produktentwicklung umgesetzt wurde. Eine steigende Zahl von Unternehmen – angefangen von Large Caps wie Alcoa, DSM und Procter & Gamble bis hin zu kleineren Unternehmen, die bestrebt sind, ihre gesamte Produktpalette zertifizieren zu lassen – wendet den C2C-Ansatz bereits an.

## Nutzen für Unternehmen und Umwelt

Eine Produktentwicklung gemäss den Grundsätzen des C2C-Designs bringt mehrere wirtschaftliche Nutzen für die Unternehmen mit sich. Kurzfristig liegt ein handfester Vorteil in einem geringeren Bedarf an Rohstoffeinkäufen sowie einem kleineren Energie- und Wasseraufwand. Ferner werden die Schadstoffemissionen und somit die Betriebs- und etwaigen Haftungsrisiken reduziert. Dank der C2C-Methode dürfte sich letztlich auch der Ruf des Unternehmens bei den Verbrauchern verbessern, was wiederum zur Differenzierung der Marke beiträgt – beides wichtige Voraussetzungen für nachhaltige und beständige Erträge.

Das C2C-Konzept plädiert dafür, das Ende des Lebenszyklus eines Produkts bereits in der Entwicklungsphase zu berücksichtigen. Dadurch wird der Hersteller stärker in die Verantwortung genommen und dazu gebracht, die Produkte aktiv zu verwerten. Darüber hinaus wird bei Anbietern von Waren, die zur Kategorie der Gebrauchsprodukte gehören, der Gedanke gefördert, nicht nur ein Produkt,



**«Das Ende eines Produkts wird bereits in der Entwicklungsphase berücksichtigt.»**

Thomas C. Kaufmann

sondern eine ganze Dienstleistung zu verkaufen. Dies steht in krassem Gegensatz zur heute üblichen Praxis, die Verwertung eines Produkts am Ende seines Lebenszyklus weitgehend der öffentlichen Hand zu überlassen. Letztlich geht es darum, die heutigen Industrieprozesse mit ihren umweltschädlichen Aspekten in ein System von auf klaren Grundsätzen beruhenden Entwicklungsprozessen umzuwandeln, die helfen, Konsum und Wirtschaft in Einklang mit unserem Ökosystem zu bringen. So muss der stetige Konsumanstieg nicht zwangsläufig eine Hiobsbotschaft für unsere Erde sein, die nur über begrenzte Ressourcen verfügt.

Thomas C. Kaufmann, Senior Aktienanalyst

# Der schmale Grat zwischen Wachstum und Sparen

**Die Welt scheint aus den Fugen zu geraten. Jahre überdimensionierten Wachstums fordern ihren Tribut. Massive Sparanstrengungen von Industriestaaten, Unternehmen und Haushalten bestimmen die Schlagzeilen. So sinnvoll Sparen heute ist, es könnte bald schon – als anderes Extrem zur Ausgabewut der letzten Jahre – ebenfalls negative Auswirkungen zeitigen.**

Stimmt das Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben nicht mehr und übersteigen die Ausgaben die Einnahmen, muss man sparen. Betrachtet man die globale Verschuldungskrise, sollte diese einfache Haushaltswisheit auch auf breiterer Basis gelten. Ja: Einnahmen und Ausgaben müssen übereinstimmen. In einer globalen Wirtschaft allerdings müssen sie das nicht immer am selben Ort und auch nicht zur selben Zeit. Liegen Ausgaben und Einnahmen sowohl örtlich als auch zeitlich auseinander, werden sie mit Hilfe eines Kredits miteinander verbunden.

Anders wäre ökonomische Entwicklung in den vergangenen 1000 Jahren nicht möglich gewesen. Galt noch bei Robinson Crusoe, dass er die Saatkörner für sein Feld selber ansparen musste, können in einer offenen Volkswirtschaft, die aus mehreren Parteien besteht, Vermögensüberschüsse aus Sparanstrengungen transferiert werden. Entschädigt für das Risiko und entlohnt für den vormals geübten Konsumverzicht wird man über den Zins.

## Ökonomisches Gleichgewicht anstreben

Auf volkswirtschaftlicher Ebene lässt sich dies recht einfach darstellen, zunächst ein-

mal ohne die kriselnden Euroländer. Eine konsumintensive Volkswirtschaft wie etwa die USA kann ihr Leistungsbilanzdefizit zum Beispiel über eine Volkswirtschaft wie China finanzieren, die Leistungsbilanzüberschüsse erwirtschaftet, da der Export relativ stärker als die (konsum- und investitionsbedingten) Importe ist. Die Devisenreserven werden dann unter anderem in Schuldverschreibungen der USA investiert. Hegt das Überschussland jedoch Zweifel, dass die Schuldverschreibungen vollständig wieder zurückgezahlt werden können, steigt damit das wahrgenommene Risiko. Als Folge davon wird man eine höhere Entschädigung verlangen, die Zinsen steigen.

Die Fähigkeit, den Kredit zurückzuzahlen, oder die so genannte Frage nach der Nachhaltigkeit der Staatsverschuldung hängt dabei ab von der ökonomischen Leistungs-



**«Steuererhöhungen kosten in Konsolidierungsphasen klar Wachstumspunkte.»**

Anja Hochberg

fähigkeit des Schuldners, vom Schuldenstand und der jährlichen Neuverschuldung, aber natürlich auch von der Höhe des Zinssatzes. Steigt dieser in astronomische Höhen, kann selbst der potenteste Schuldner seine Schulden nicht zurückzahlen.

Gespart werden muss also nicht, um ein permanent ausgeglichenes Verhältnis zwischen Einkommen und Ausgaben zu haben, sondern um die Nachhaltigkeit, das heisst die Bedienbarkeit der Staatsfinanzen, zu gewährleisten.

## Sparen – warum ?

Damit sind wir allerdings wieder zurück in der Eurozone angelangt. Sind Länder wie im konkreten Falle Griechenland auf einen nicht nachhaltigen Schuldenpfad geraten, sind es genau die oben beschriebenen Weichen, die gestellt werden müssen, um eine Rückkehr auf einen bedienbaren Schuldenpfad zu gewährleisten. Die Reduktion der ausstehenden Schuld (ein so genannter Schuldenschnitt) gilt dabei als eine Extremmassnahme, da sie auf Jahre die eigenständige Rückkehr des Landes an den Kapitalmarkt einschränkt.

In Sachen Reduktion des Haushaltssalden defizits haben die Eurozonen-Länder in den vergangenen beiden Jahren deutliche Fortschritte erzielt (Abbildung 1). Eine Reduktion dieses Verhältnisses zwischen jährlicher Neuverschuldung (inklusive Zinszahlungen) und Bruttoinlandprodukt beschreibt dabei den gängigsten Konsolidierungspfad. Hilfreich ist hierbei, wenn vorerst die Zinsen – entweder durch Intervention der Europäischen Zentralbank oder dank des Rettungsschirms – konstant gehalten werden können. Um schliesslich das Defizit zu senken, muss entweder die Neuverschuldung bei konstantem Bruttoinlandprodukt (BIP) spürbar gesenkt oder bei konstanter Neuverschuldung das BIP angehoben werden.

## Sparen – wie ?

Was sich relativ einfach anhört, hat allerdings einen gewichtigen Pferdefuss. Auf der Ausgabenseite bremsen und bei den Einnahmen Gas geben – wie kann das gelingen? Spanien beispielsweise versucht gerade, diesen heiklen Balanceakt zu meistern. Eine deutliche Kürzung der Staatsausgaben inklusive Lohnkürzungen für die Staatsangestellten und einer engen Aufsicht der autonomen Regionen steht dabei ganz oben auf der Agenda. Auch Privatisierungen spülen nicht nur kurzfristig Geld in die Staatskasse, sondern re-

duzieren auch längerfristig die staatlichen Personalausgaben. Begleitet werden muss dies jedoch von einer Steigerung der Staats-einnahmen.

Setzt man dabei auf die vermeintlich schnelle Lösung einer Steuererhöhung, wird man schnell den wachstumshemmenden Effekt spüren. Steuererhöhungen reduzieren bei privaten Haushalten das verfügbare Einkommen und wirken ceteris paribus (c.p. = unter gleichen Annahmen) konsumbremsend, Steuererhöhungen für Unternehmen wirken c.p. gewinnschmälernd und hemmen den Aufbau von Arbeitsplätzen. Akademisch ist der Beweis erbracht, dass Steuererhöhungen in Konsolidierungsphasen massiv Wachstumspunkte kosten. Um in einem solchen Fall das Defizit zu reduzieren, müssten also die Staatsausgaben schneller fallen als das Wachstum. Da staatliche Ausgaben – zum Beispiel Löhne von Staatsangestellten – häufig an langfristige Verträge gebunden sind, ist es wahrscheinlich, dass sich der private Sektor (Konsumausgaben der Haushalte, Investitionen der Unternehmen) schneller anpasst. Das Bruttoinlandprodukt fällt schneller als die Neuverschuldung, die Schuldenquote steigt. Wachstum kann hingegen die Staatseinnahmen sprudeln lassen. Gleichwohl reagieren die Staatseinnahmen in verschiedenen Ländern unterschiedlich stark auf eine konjunkturelle Belebung. Bedingung für eine schnelle Transmission der Wachstumsimpulse auf den Arbeitsmarkt ist ein möglichst flexibler Arbeitsmarkt mit beispielsweise individuell verhandelbaren Arbeitsverträgen (Abbildung 2).

#### Sparen – und wachsen

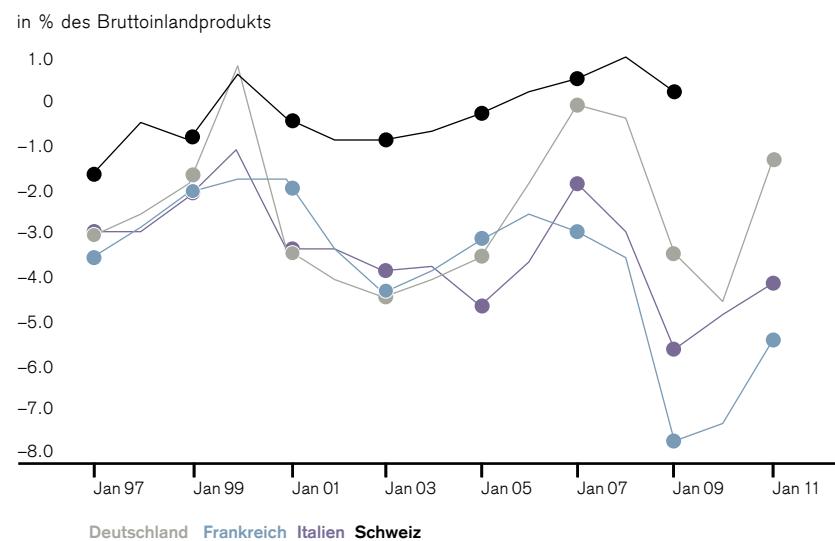
Der Weg zu einem nachhaltigen Budget muss durch zwei Strategien gesäumt werden. Staatliche Ausgabenkürzungen gehören ebenso dazu wie die Sicherung von Wachstumsgrundlagen. Eine zu restriktive Fiskalpolitik, die insbesondere zum jetzigen Zeitpunkt nicht durch eine noch viel expansivere Geldpolitik ausgeglichen werden kann, kann entscheidende Wachstumspunkte kosten und eine negative Spirale der Schuldenvergrösserung auslösen. Dieser schmale Grat wird von den Finanzmärkten noch in den nächsten Jahren kritisch begleitet werden. Eine angemessene Vermögensverwaltung sollte diesem Trend, beispielsweise durch die unterschiedliche Gewichtung von Anlageklassen oder auch Regionen, Rechnung tragen.

Anja Hochberg  
Leiterin Anlagestrategie Asset Management Credit Suisse

Abbildung 1

## Haushaltsdefizit der Euroländer

In den letzten Jahren haben die Länder der Eurozone deutliche Fortschritte bei der Reduktion ihrer Haushaltsdefizite erzielt.

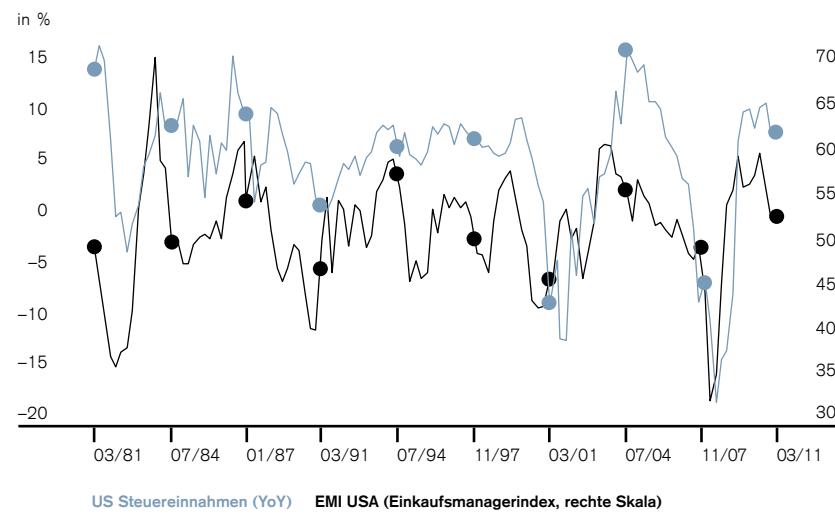


Quelle: Datastream, Credit Suisse/IDC

Abbildung 2

## Steuereinnahmen in den USA

Die USA verfügen über eine höhere fiskalische Flexibilität als einige andere Länder. Eine Wachstumsbeschleunigung schlägt sich schnell in steigenden Steuereinnahmen nieder.



Quelle: Bloomberg/Credit Suisse



Craig P., Kunde der Credit Suisse  
Eiche in Châtillon

# Tief verwurzelte Werte: Private Banking in der Schweiz.

Lassen Sie sich individuell beraten. Telefon 044 333 11 33

Unsere Kunden bauen auf Qualität, Sorgfalt und langfristige Planung.  
Seit über 150 Jahren sind diese Grundsätze das Fundament unserer Beratung.  
Erfahren Sie jetzt mehr.

[credit-suisse.com/privatebanking](http://credit-suisse.com/privatebanking)



CREDIT SUISSE





Soziale Medien sind von Dauer – darauf müssen sich Unternehmen in ihrer Kommunikation einstellen.

# «Wer nicht auf Youtube ist, existiert nicht»

**Soziale Medien verändern nicht nur grundlegend, wie wir miteinander umgehen, sondern auch, wie Unternehmen und sogar Regierungen kommunizieren.**

**Nick Blunden** ist verantwortlicher Leiter der digitalen Version des «Economist», und **Matthias Lüfkens** hat wesentlich dazu beigetragen, das World Economic Forum als soziale Netzwerkplattform zu etablieren. Anlässlich eines Weiterbildungsanlasses der Credit Suisse in Zürich sprachen die beiden Experten mit bulletin über die Chancen, die Soziale Medien für Unternehmen bieten.

## bulletin: Sind Soziale Medien eine boomende Branche oder ist alles nur ein Hype?

**Nick Blunden:** Weder noch. Ein Boom impliziert, dass irgendwann ein Zusammenbruch oder «Bust» folgt. Ich bin mir nicht sicher, ob dies der Fall sein wird, obwohl die Branche ein spektakuläres Wachstum verzeichnet hat. Daneben gibt es im Markt auch einige Anzeichen, die auf einen Hype hindeuten. Nichtsdestotrotz sind die grundlegenden Prinzipien der Sozialen Medien langfristig und nachhaltig.

### Weshalb?

**Blunden:** Weil die Menschen grundsätzlich soziale Wesen sind, immer schon waren und wahrscheinlich immer bleiben werden. Der Aufstieg der Sozialen Medien spielt hier einfach mit hinein und ist somit definitiv nachhaltig.

### Herr Lüfkens, sind Sie gleicher Meinung?

**Matthias Lüfkens:** Absolut. Soziale Medien sind da, um zu bleiben. Facebook nähert sich gerade einer Milliarde Nutzern. Handelte es sich um ein Land, würde es Indien demnächst als bevölkerungsmässig zweitgrössten Staat der Erde überholen. Selbst wenn Facebook letztlich dasselbe Schicksal erleiden sollte wie Myspace, würde es einfach durch ein anderes soziales Netzwerk ersetzt. Es wird sehr, sehr schwer, sich der neuen Welt der sozialen Vernetzung zu entziehen. Deshalb glaube auch ich, dass Soziale Medien enorm lange Bestand haben werden.

### Können Unternehmen von Sozialen Medien profitieren?

**Lüfkens:** Zunächst einmal müssen Unternehmen ihre Einstellung gegenüber Sozialen Medien ändern, wesentlich ändern. Sie müssen Teil davon werden und eine aktive Rolle spielen, müssen eintauchen und eine Gemeinde von Freunden aufbauen, statt nur nach möglichen Kunden zu suchen. Anders gesagt: Sie müssen >

› im wahrsten Sinn des Wortes «sozial» werden. Und sie müssen sich öffnen. Dazu gehört die Entscheidung, wer für das Unternehmen sprechen darf. Früher war dies einfach: Nur der Kommunikationsverantwortliche, der CEO und vielleicht die Geschäftsleitung waren dazu berechtigt. Heute stehen alle Mitarbeitenden an der Front – vom Empfangspersonal bis zum mittleren Kader wird jeder zum offiziellen Sprecher, sobald er oder sie auf Twitter oder Facebook kommuniziert. Unternehmen müssen daher ihre Mitarbeitenden schulen und ihnen klarmachen, was es heißt, «sozial» zu sein, und wie sie am besten mit dieser neuen Rolle des Sprechers umgehen.

**Blunden:** Unternehmen müssen außerdem auf ihr Publikum hören, um die Dynamik des Marktes zu verstehen – denn der Markt ist im Wesentlichen ein Gespräch. Diejenigen Unternehmen, die dies erkennen, ihren Kunden zuhören und deren Anliegen, Bedürfnisse und Wünsche in den Mittelpunkt ihrer Organisation stellen, werden am meisten von Sozialen Medien profitieren.

#### Wie wichtig ist das Reaktionsvermögen?

**Lüfkens:** Sehr wichtig. Es genügt nicht zu sagen: «O ja, wir sind auf Twitter. Aber wir sind nicht aktiv, sondern beobachten lediglich.» Unternehmen müssen darüber hinausgehen. Sie sollten zuhören und reagieren. Eine Pressemitteilung lässt sich nicht einfach auf 140 Zeichen eindampfen. Man muss das Publikum einbeziehen. Beispielsweise kann man den CEO und die Geschäftsleitung twittern lassen. Daraus ergibt sich eine enorme Chance für die Führungskräfte, direkt mit der Gesellschaft – einschließlich Mitarbeitenden und Journalisten – zu sprechen; und das Publikum kann Fragen stellen, interagieren.

**Das kann aber auch Tür und Tor für Kritik öffnen.**

#### Wie sollen Unternehmen damit umgehen?

**Blunden:** Indem sie in diese Welt eintreten. Wer ein hohes Ansehen geniesst, der kann die Leute dazu ermutigen, sich freier zu äußern. Aber Kritik gibt es immer. So verlockend es für Unternehmen und

## «Unternehmen müssen ihre Einstellung gegenüber Sozialen Medien wesentlich ändern.»

Matthias Lüfkens

auch Einzelpersonen sein mag, ihre Existenz zu verneinen – es gibt sie doch. Die Unternehmen, die sich dieser Kritik stellen, werden letztlich am erfolgreichsten sein. Nehmen wir zum Beispiel Trip Advisor aus der Reisebranche. Eine Seite, über die grosse Hotelunternehmen zunächst gesagt hatten: «Schrecklich. Da draussen gibt es Leute, die unsere Hotels kritisieren.» In der Summe kamen diese Stimmen jedoch der Branche zugute. Die Akteure mussten ihre Anstrengungen ganz einfach verstärken. Keine Krise ist umsonst, wenn man das Feedback berücksichtigt und entsprechend reagiert.

#### Wie funktioniert das beim «Economist»?

**Blunden:** Als wir unsere Journalisten zum ersten Mal ermutigten, Soziale Medien zu nutzen, meinten einige: «Da werde ich unter keinen Umständen mitmachen. Wie können es die Leute wagen, meine Texte zu kritisieren?» Wir mussten sie daran erinnern, dass es zu unserer täglichen Arbeit gehört, weltweit führende Politiker, CEOs und generell Entscheidungsträger zu kritisieren. Heute würde



**Matthias Lüfkens, Managing Director Digital EMEA** bei Burson-Marsteller, war zuvor Associate Director Media des World Economic Forum. Nachdem er Davos fünf Jahre lang in die Welt hinaus getragen hat, brachte er die Welt durch die innovative Nutzung von Soziale-Medien-Tools wie Twitter, Facebook, Google+, Youtube, Flickr, Wikipedia, Qik und Livestream nach Davos. 1991 gründete er in Litauen die Stadtführer-Reihe «In Your Pocket». Wenn er nicht gerade akribisch die neusten Hightechtrends verfolgt, filmt und editiert Lüfkens in seiner Freizeit Videos für seine verschiedenen Youtube-Kanäle.

Folgen Sie Matthias Lüfkens auf Twitter:  
@luefkens, @lufkens (französisches Konto)



**Nick Blunden, Global Digital Publisher** beim «Economist», zeichnet für alle kommerziellen Aspekte von Economist.com sowie für die digitalen Ausgaben des «Economist» für iPad, iPhone, Android-Tablets, Android-Smartphones, PlayBook, Kindle, Zinio und Nook weltweit verantwortlich. Vor seiner gegenwärtigen Tätigkeit war er Global Managing Director and Publisher von Economist.com, wo er erfolgreich die Umsetzung der viel beachteten, sozial angetriebenen Community-Strategie leitete.

Folgen Sie Nick Blunden auf Twitter: @nickblunden

#### Was sind Soziale Medien?

Unter dem Begriff Soziale Medien werden digitale Plattformen und Netzwerke zusammengefasst, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und Informationen, Nachrichten, Bilder und Filme mit Freunden oder der Gesellschaft zu teilen. Zu den prominentesten Anwendungen zählen derzeit die sozialen Netzwerke Facebook und Google+, die Mikroblogging-Plattform Twitter oder das Videoportal Youtube. Durch die Verknüpfung mit Suchmaschinen gewinnen Soziale Medien immer mehr an Bedeutung.

jeder Journalist beim «Economist» bestätigen, dass das Feedback aus den neuen Kommunikationskanälen seine Arbeit verbessert hat. Gleichermaßen gilt für Unternehmen. Sobald sie den anfänglichen Schock überwunden haben, dass nicht unbedingt alles positiv beurteilt wird, werden sie Gelegenheiten finden, ihr Geschäft zu verbessern.

#### **Sie haben die Reisebranche erwähnt. Welche anderen Branchen nutzen Soziale Medien bisher erfolgreich?**

**Blunden:** Nike beispielsweise ist darin phänomenal. Auch die Pharmaindustrie. Sie ist zwar kein offensichtlicher Kandidat für Soziale Medien, da sie stark reguliert ist und oft ins Visier der Kritik gerät. Doch Unternehmen wie Johnson & Johnson haben gezeigt, was durch Youtube, Bloggen und Twittern erreicht werden kann. Oder nehmen wir den Online-Schuhhändler Zappos.

## **«Der Markt ist im Wesentlichen ein Gespräch.»**

Nick Blunden

Dank Sozialen Medien gelang es der Firma, sich als Kundenservice-Unternehmen zu präsentieren und in nicht einmal zehn Jahren ein milliardenschweres Geschäft aufzubauen. Die meisten klassischen US-Einzelhändler benötigten 30, 40 oder 50 Jahre, um diese Größenordnung zu erreichen.

#### **Wie beurteilen Sie die Situation für Finanzinstitute?**

#### **Ist es für eine Bank sinnvoll, zu twittern?**

**Lüfkens:** O ja. Denn bald wird man sich via Twitter an die Kunden wenden. Ein schönes Beispiel dafür ist, wie die Fluggesellschaft KLM einst per Twitter-Meldung über Vulkanausbrüche informierte, die den Flugverkehr störten. Sie sagten: «Folgt uns, wir werden euch ebenfalls folgen», sorgten für einen gesicherten direkten Kontakt und buchten die Kunden um. Das wird auch bei Banken geschehen: Ich bin mir ziemlich sicher, dass ich demnächst über Twitter Online-Bankgeschäfte abwickeln kann.

#### **Wo liegt das Risiko?**

**Lüfkens:** Das Risiko besteht darin, es nicht zu tun. Ungefähr zu der Zeit, als ich das Weltwirtschaftsforum auf Facebook brachte, fanden in Zürich, Davos und Bern zahlreiche Demonstrationen gegen die Globalisierung statt. Beim Gestalten der Seite fragte ich mich, wer will sich schon mit dem WEF anfreunden. Doch siehe da, die Seite hat inzwischen über 100 000 Likes. Zudem gab es in all den Jahren vielleicht 10 oder 20 negative Kommentare. Wir haben uns geöffnet und zum Gespräch eingeladen. Und als die Diskussionen dann kamen, verliefen sie sehr zivilisiert. Man muss das – scheinbare – Risiko also einfach eingehen.

#### **Welches Soziale-Medien-Tool hat den grössten Einfluss? Ist Twitter aus geschäftlicher Sicht wichtiger als Facebook?**

**Lüfkens:** Ja, weil es offen ist, während Facebook immer noch irgendwie privat ist. Twitter ist sehr mächtig und mein persönlicher Favorit. Möglich sind beispielsweise Twitter-Interviews: Jeder CEO kann pro Woche eine halbe Stunde Zeit erübrigen, um ein paar Fragen zu beantworten – früher waren dafür Pressekonferenzen nötig. Ein gutes Beispiel ist Präsident Paul Kagame in Ruanda (@PaulKagame), einer der aktivsten internationalen Politiker auf Twitter. Er unterhält sich persönlich mit seinen Twitter-Followern. Demgegenüber hat Frankreichs neuer Präsident François Hollande

nach seiner Wahl aufgehört, von seinem persönlichen Konto aus zu twittern – und damit 400 000 Follower aufgegeben. Wenn er nicht wieder aktiv wird, kann ihn das die nächste Wahl kosten. **Blunden:** Auch ich bin ein grosser Twitter-Fan, aber für mich haben die 140 Zeichen ihre Grenzen. Facebook hat wie gesagt ebenfalls seine Einschränkungen. Tatsächlich ist Youtube für Unternehmen mit Engagement und Interesse an Transparenz langfristig vielleicht am wertvollsten. Schliesslich ist Video ein höchst attraktives Medium. Die wirklich guten Unternehmen setzen – auf die richtige Art und Weise – all diese Instrumente ein, denn sie sind komplementär.

#### **Nutzt denn der «Economist» diese Dienste komplementär?**

**Blunden:** Ja. Wir haben 1,1 Millionen Facebook-Likes und 2,5 Millionen Twitter-Follower. Wir machen rege von Youtube Gebrauch, obwohl wir nicht sehr viele Videoinhalte produzieren. Wir nutzen Slideshare und haben eine riesige Tumblr-Gemeinde, was sehr wichtig ist für uns. Weiter brauchen wir LinkedIn und Flickr. Noch nicht versucht haben wir bisher einzige, gewisse regionale soziale Netzwerke oder solche, die man gemeinhin nicht als englischsprachige Netzwerke bezeichnen würde, optimal zu nutzen.

#### **Herr Lüfkens, welche Anwendungen haben sich beim WEF bewährt?**

**Lüfkens:** Youtube war ein grosser Erfolg. Als ich 2006 Videos auf die Plattform hochladen wollte, hieß es: «Die wird sich niemand anschauen. Die sind nicht für die Verbreitung im Internet gedacht.» Aber wir haben sie dennoch aufgeschaltet, und nun hat das WEF zwei Kanäle mit insgesamt 19 000 Abonnenten. Youtube ist die zweitgrösste Suchmaschine im Internet. Wer nicht auf Youtube ist, existiert nicht. Darüber hinaus sind wir auf Facebook mit über 100 000 Likes, auf Google+ mit über einer Million und auf Twitter mit 1,6 Millionen Followern. Als wir 2008 in Davos erstmals Twitter einsetzen, twitterten 23 von 2600 Teilnehmenden. In diesem Jahr waren 649 auf der Mikroblogging-Plattform aktiv.

#### **Zu Beginn haben Sie erwähnt, dass Soziale Medien fortbestehen werden. In welche Richtung könnte die Entwicklung gehen?**

**Blunden:** Eine besondere Schubkraft dürften mobile Dienste entwickeln. Mobiltelefone erfreuen sich weltweit einer so grossen Beliebtheit, dass es nur natürlich ist, sie auch für soziale Zwecke zu nutzen. Das «sozial» liegt in der DNA mobiler Dienste.

**Lüfkens:** Ja, Mobiltelefone spielen eine grosse Rolle. Ein weiterer Bereich ist für mich die Datenpflege, denn wir alle teilen Informationen. Jeden Tag werden Millionen Tweets verschickt. Aber wie steuern und verwalten wir diesen Informationsfluss? Das ist meines Erachtens die Aufgabe der Journalisten – nicht nur Artikel zu schreiben, sondern auch alle diese Kommentare aus verschiedenen Netzwerken zu sammeln. Darin liegt eine grosse Herausforderung, denn es gibt eine Menge Informationen da draussen und es werden immer mehr. Interview: Claudia Hager

## **Credit Suisse und Soziale Medien**

**Die Credit Suisse ist auf diversen sozialen Netzwerken präsent. Via Youtube, Facebook, Twitter, RSS oder Podcasts finden Sie aktuelle Informationen, Artikel und Videos zu Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Sport.**

[www.credit-suisse.com/news/de/social\\_media.jsp](http://www.credit-suisse.com/news/de/social_media.jsp)



Am 1. November 1922 konnte die Credit Suisse am Schwanenplatz in Luzern einen Neubau im Stil der Neorenaissance beziehen. Diese Aufnahme entstand um 1950.

## Wettbewerb

Genaue Informationen über die Gründung der Credit Suisse Filialen in Luzern und Glarus erfahren Sie unter [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin). Dort haben Sie zudem die Möglichkeit, einen von zehn signierten Werkkatalogen von Hans Erni zu gewinnen.

Am 13. Oktober findet in Luzern in der Geschäftsstelle am Schwanenplatz ein Tag der offenen Tür mit verschiedenen Attraktionen statt.

In Glarus ist zur Neueröffnung der sanierten Geschäftsstelle auf den 10. November ein Tag der offenen Tür angesetzt.

# Die Credit Suisse feiert in Luzern, Glarus und Horgen Jubiläum

**Im Jahr 1912 übernahm die Schweizerische Kreditanstalt drei in Bedrängnis geratene Bankinstitute, rettete damit zahlreiche Arbeitsplätze und fasste gleichzeitig in wichtigen Geschäftsregionen Fuss. In Luzern findet aus diesem Anlass am 13. Oktober ein Tag der offenen Tür statt.**

Ab Mitte der 1880er-Jahre erlebte die Schweiz eine vor allem auf dem Aussenhandel beruhende, mehr als zwei Jahrzehnte andauernde Hochkonjunktur. Die Bevölkerung des früheren Auswanderungslandes stieg um einen Dritt auf gut 3,7 Millionen Einwohner.

Der Bund zentralisierte zu Beginn des 20. Jahrhunderts das Eisenbahnwesen durch die SBB (1902) und monopolisierte auch die Geldemission durch die Schweizerische Nationalbank (1907). Zudem intensivierte er seine Sozialpolitik, so etwa auf Jahresbeginn 1912 durch die Einführung der obligatorischen Kranken- und Unfallversicherung.

Auch das Bankenwesen entwickelte sich in dieser Periode quantitativ und qualitativ weiter. Es entstanden zahlreiche neue Banken, und die Grossbanken dehnten ihren Tätigkeitsbereich aus und begannen, sich ein nationales Filialnetz aufzubauen.

In den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg geriet jedoch das Weltsystem plötzlich unter Druck, weil die Spannungen zwischen den Grossmächten zu einer globalen Depression führten. Renommierte exportorientierte Unternehmen und mit ihnen manch eine mittelgrosse Bank kamen in arge Bedrängnis, nicht zuletzt die früheren Notenbanken, die ja bereits seit 1907 ohne ihren vormals wichtigsten Erwerbszweig auskommen mussten.

Die Schweizerische Kreditanstalt (SKA), Ende 1911 zur grössten Schweizer Bank aufgestiegen, nahm vor diesem Hintergrund Fusionverhandlungen mit der Bank in Glarus, der Bank in Horgen und der Bank in Luzern auf. Diese verliefen positiv, weil so die Arbeitsplätze der betroffenen Institute praktisch ausnahmslos gerettet werden konnten und deren Aktionäre das Angebot der SKA als sehr grosszügig empfanden. In der Folge konnte die «Credit Suisse» ihr Filialnetz nahezu verdoppeln: Zu Basel (1905), Genf und St. Gallen (1906) stiessen im April 1912 Glarus und Horgen und im Oktober Luzern hinzu. 1913 sollte eine Geschäftsstelle in Lugano folgen, während des Ersten Weltkrieges weitere in Frauenfeld und Kreuzlingen (1917).

Im Zuge dieser Filialgründungen vergrösserte die SKA ihr Aktienkapital zwischen 1904 und 1912 von 40 auf 75 Millionen Franken. Und hatte sie zu Beginn der 1880er-Jahre erst 66 Angestellte beschäftigt, so waren es Ende 1912 bereits gegen 1000.

Die Geschäftsstelle Luzern – die einzige in der Zentralschweiz bis zur Eröffnung der Filialen in Zug und Schwyz 1937 – war für die SKA dank der Verbindung zur Tourismusinfrastruktur (Hotels, Bergbahnen) besonders wichtig und entwickelte sich nach dem Ersten Weltkrieg sehr positiv. schi

## Impressum

118. Jahrgang, 6 x jährlich, Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch

**HERAUSGEBER:** Credit Suisse AG  
Postfach 2, CH-8070 Zürich,  
Telefon +41 44 333 11 11

**REDAKTION:** Andreas Schiendorfer (schi),  
Chefredaktor, Claudia Hager (ch), Stellvertretende  
Chefredaktorin, **Redaktionelle Mitarbeit**  
Schirin Razavi (bulletin online), Alice Ratcliffe  
(englische Ausgabe), **Sponsoring** Daniel Huber (dhu),  
Stefan Behmer (sb), **Corporate Responsibility**  
Mandana Razavi (mar), Valérie Clapasson  
Fahrni (cfv), Alice Bordoloi (ab), Fiona Kelly

**Praktikum** Sandra Buchmann, Franziska Thürer,  
Céline Speck

**Kontakt** redaktion.bulletin@credit-suisse.com  
**Internet** [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin)  
**Facebook** bulletin der Credit Suisse

**GESTALTUNG UND REALISATION:**  
Arnold Kircher/Burkhardt: Michael Suter,  
Arno Bandli (Leitung), Monika Häfiger,  
Martin Blättler, Maja Davé. **Korrektorat**  
Carola Bächi (AKB), Claudia Marolf, Tarzisius  
Koch, Danielle Lerch. **Übersetzungen** Credit  
Suisse Language Services. **Druck** Stämpfli AG  
**Druckvorstufe n c ag** **Marketing/Inserate**  
Andreas Schiendorfer, Tel. 044 333 59 42,  
Martin Polloni (Mitarbeit)

**WEMF-Auflage** 2011 139 575  
**Registrierung** ISSN 1423-1360  
**Mutationen** siehe Talon

**Nachdruck von Texten** gestattet mit Hinweis  
«Aus dem bulletin der Credit Suisse».

**REDAKTIONSKOMMISSION:** Meike Bradbury,  
Nicole Brändle Schlegel, René Buholzer, Myriam  
Burkhard, Gabriela Cotti Musio, Barend Fruthof,  
Sandro Grünenfelder, Sylvie Hofstetter, Fabio  
Giuri, Anja Hochberg, Bettina Junker Kränzel,  
Andrea Krejza, Hanspeter Kurzmeyer, Aga Tharek  
Murad, Tarkan Özkip, Alberto Petruzzella.

Diese Publikation dient zu Informationszwecken.  
Sie bedeutet kein Angebot und keine Auffor-

derung seitens der Credit Suisse zum Kauf oder  
Verkauf von Wertschriften. Hinweise auf die  
frühere Performance garantieren keine positiven  
Entwicklungen in Zukunft.

Die Analysen und Schlussfolgerungen wurden  
durch die Credit Suisse erarbeitet und könnten  
vor ihrer Weitergabe an die Kunden bereits für  
Transaktionen von Gesellschaften der Credit  
Suisse Group verwendet worden sein. Die ver-  
tretenen Ansichten sind die der Credit Suisse  
zum Zeitpunkt der Drucklegung. (Änderungen  
vorbehalten.)

Credit Suisse ist eine Schweizer Bank.

# News Business

## Vorbildliche KMU im Export



Foto: Osec

Das Aussenwirtschaftsforum mag schon eine Weile vorbei sein (siehe bulletin Orient, 1/2012), die Gewinner des Osec Export Award für einen vorbildlichen Markteintritt bleiben in diesen schwierigen Wirtschaftszeiten erwähnenswert: In der Kategorie Step-In gewann die Trunz Water Systems AG aus Steinach (neu in Brasilien) vor Alipro und Berhalter, in der Kategorie Success schwang die V-Zug AG (Russland) vor Implenio und Maxon Motors obenaus.

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

## Yes We Scan

Die Kundinnen und Kunden der Credit Suisse können ihre Rechnungen neu auch mobil bezahlen. Mit der neuen Funktion der Mobile Banking App wurde 15 Jahre nach Einführung des Online Banking erneut ein echter Meilenstein gesetzt. Das Ganze funktioniert einfach und genügt dennoch höchsten Sicherheitsansprüchen. Man scannt den orangen Einzahlungsschein mit dem iPhone, ergänzt wenn nötig weitere Informationen und überweist den gewünschten Betrag – jederzeit und überall. Zu den neuen Funktionen der App zählt neben einer Übersicht über offene Zahlungen auch die Möglichkeit der Expresszahlung. Die aktualisierte App steht im Schweizer App Store für alle Kunden kostenlos zum Download bereit.

Mehr zum Thema Mobile Banking erfährt man auf [www.credit-suisse.com/mobilebanking](http://www.credit-suisse.com/mobilebanking).

## Furttal – kleine Perle bei Zürich

Das Economic Research der Credit Suisse hat in der Reihe «Swiss Issues Regionen» auch das Furttal untersucht. Wegen seiner Nähe zu Zürich und zum Flughafen ist es nicht nur als Wohnort, sondern auch als Wirtschaftsstandort interessant. Mehr über die Studie, die 4. Furttal-Arena, wo sie vorgestellt wurde, sowie das Wirtschaftsforum Furttal unter [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin).

## Lasse Kjus als Zentralschweizer

Zwischen 1993 und 2003 zählte der Norweger Lasse Kjus zu den härtesten Konkurrenten der Schweizer Skifahrer, der sich nicht weniger als 16 Medaillen an Weltmeisterschaften oder Olympischen Spielen holte. Heute aber steht Lasse Kjus für beste (Zentral-) Schweizer Qualität in Sachen Sportbekleidung. Die Marke KJUS der Chamer LK International AG hat zu einem Siegeszug in nunmehr 32 Ländern angesetzt, weil das Unternehmen von Didi Serena sich auf Stoffe spezialisiert hat, die den Wärmehaushalt Sport treibender Menschen optimal regulieren und uneingeschränkte Bewegungsfreiheit und kompromisslosen Wetterschutz garantieren. Dies wurde nun mit dem SVC Unternehmerpreis Zentralschweiz honoriert.



Foto: SVC

Didi Serena freut sich über den Preis, übergeben von Hans-Ulrich Müller (links), SVC Präsident, und Hans-Ulrich Meister (rechts), CEO Credit Suisse Schweiz. Siehe auch Wettbewerb auf dem Talon.

**Single Family Office**

# Die Geschichte der Familie weiterschreiben

**Das Verwalten privater Vermögen ist angesichts der strukturellen Veränderungen in der Finanzwelt noch anspruchsvoller geworden. Bei ihrer Beratungstätigkeit stellt die Credit Suisse die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebenssituationen ihrer Kunden in den Fokus. Um die Belange wohlhabender Familien beispielsweise kümmern sich drei Kompetenzzentren für Single Family Offices.**

**Single Family Offices betreuen das Vermögen wohlhabender Familien – ein ebenso anspruchsvolles wie vielschichtiges Geschäft.**

Fotos: Credit Suisse, Thomas Eggerer | Rainer Jähns



**Daniel Bruppacher: «Diskretion ist bei der Vermögensverwaltung genauso wichtig wie Vertrauen.»**



Die Schweiz bleibt einer der renommiertesten Plätze für die Verwaltung privater Vermögen. Zu verdanken ist dies zum einen der wirtschaftlichen und politischen Stabilität, der Rechtssicherheit und der soliden Währung, zum anderen der hohen Beratungs- und Dienstleistungsqualität. Gerade angesichts der Unsicherheiten im europäischen Umfeld werden diese Vorteile geschätzt. Entsprechend hoch ist denn auch die Zahl an Single Family Offices, Gesellschaften, die sich um die finanziellen Belange wohlhabender Familien kümmern.

«Family Offices sind eine sehr heterogene Gruppe, vor allem was die Größe und die Zusammensetzung der verwalteten Vermögen anbelangt», erklärt Daniel Bruppacher. Er verantwortet bei der Credit Suisse den Bereich, der besonders wohlhabende Kunden betreut, seien es nun Einzelpersonen, Unternehmer oder eben ganze Familien. «Das Familienvermögen zu verwalten, zu vermehren und für künftige Generationen zu wahren, ist das Grundziel, das allen Family Offices gemein ist», fährt Bruppacher fort. «Davon abgesehen variieren die Dienstleistungen je nach Bedürfnissen und Präferenzen der Familie erheblich: von der Steuer-, Rechts- und Wirtschaftsberatung über die Bewirtschaftung von Liegenschaften bis zur Ausbildung der Kinder, von der Flugzeugfinanzierung bis zur Mitorganisation des Privatlebens – kurzum alles, wofür den Familienmitgliedern die Zeit, die Kenntnis oder das Interesse fehlt.»

Weiter unterscheiden sich Family Offices in ihrer Organisationsform. Bisweilen gründet der Patron eine eigene Gesellschaft. Diese scheinbare Unabhängigkeit ist allerdings mit beträchtlichen Kosten verbunden und vor allem auch der Schwierigkeit, passendes Personal zu finden. Immer häufiger wird deshalb auf Banken zurückgegriffen, die sich auf solche Dienstleistungen spezialisiert haben. Dazu zählt die Credit Suisse, die seit vielen Jahren weltweit erfolgreich familieneigene Vermögensverwaltungsgesellschaften betreut. In der Schweiz hat sie in Zürich, Zug und Genf Kompetenzzentren speziell für Single Family Offices aufgebaut.

## Erfahrung und Vertrauen

«Weil sich Family Offices in ihrer Ausgestaltung und ihrem Mandat stark unterscheiden, sind Erfahrung und spezialisierte Kenntnisse zentral für ihre Betreuung», erläutert Bruppacher. Daneben zeichnen sich die Berater durch ein tiefes Verständnis für die

Komplexität des Geschäfts aus. Letzteres ist unabdingbar, bewegen sich die Kunden doch im semiinstitutionellen Umfeld. Im Idealfall werden neben den Privatpersonen auch die durch die Familie gehaltenen operativen Unternehmen bedient.

«Diskretion ist bei der Vermögensverwaltung genauso wichtig wie Vertrauen. Daher sind die Teams der Credit Suisse relativ klein», erklärt Bruppacher. Dies ist möglich, weil die Kompetenzzentren eng mit den Spezialisten aus den verschiedensten Bereichen der Bank zusammenarbeiten – wenn sinnvoll, auch weltweit. Ein klarer Wettbewerbsvorteil, urteilt Bruppacher: «Mit unserem umfassenden Ansatz können wir jedes finanzielle Bedürfnis der Kunden aus einer Hand abdecken. Wir begleiten die Familien und ihre Berater im Tagesgeschäft und unterstützen sie beim Aufbau, der Strukturierung und der Sicherung des Vermögens sowie dem Vermögenstransfer an die nachfolgende Generation.» Dienstleistungen, die mit dem weltweit steigenden Reichtum und den immer unübersichtlicheren regulatorischen Rahmenbedingungen vermehrt in Anspruch genommen werden dürften.

#### **Wachsende Sorgen**

«Family Offices stehen vor einem Paradigmenwechsel, denn sie müssen die Probleme bewältigen, die Engagements in einer sich ständig wandelnden und schwieriger werdenden Welt mit sich bringen», erläutert Bruppacher. «Die Komplexität und die Kosten der Entwicklung von internem Know-how, das die ganze Bandbreite der globalen Anlagentypen abdeckt, werden weiter steigen und die Gesamtperformance belasten.» Umso wichtiger sei es, den richtigen Partner zu finden, der sich dafür einsetzt, das Familienvermögen langfristig zu erhalten und zu mehren. Zudem werde es künftig mehr denn je auf Risikomanagement, Controlling- und Reporting-Fähigkeiten ankommen, um eine ansprechende Performance zu gewährleisten.

Daneben wird es weiterhin Anliegen geben, die vom aktuellen Umfeld unabhängig sind: die Frage etwa, wie man die Nachfolgegeneration an das Thema Familienvermögen heranführt und für die Vision des Patrons sensibilisiert. Daniel Bruppacher: «Wie auch immer die Fragestellung lauten mag, wir stehen unseren Kunden als Sparringpartner zur Seite.» Claudia Hager

#### **Swiss Energy and Climate Summit**

# **Das Problem nur der anderen**

**Vom 12. bis 14. September 2012 findet auf dem Bundesplatz in Bern der 1. Swiss Energy and Climate Summit (SwissECS) statt. Wir sprachen im Vorfeld mit Ueli Winzenried, Initiant und Präsident des SwissECS und Thomas Stocker, Mitinitiant des SwissECS. Sie wollen die Entscheidungsträger aus Forschung, Politik und Wirtschaft vernetzen und die ganze Bevölkerung sensibilisieren.**

#### **Der Swiss Energy and Climate Summit ist ein hochkarätiger Anlass. Kann die kleine Schweiz in dieser globalen Problematik eine Vorreiterrolle spielen?**

Thomas Stocker: Die Schweiz hat seit Jahrhunderten immer wieder bewiesen, dass sie Vorreiterin sein kann. Als schlagkräftiger Innovationsstandort kann, muss die Schweiz auch in diesem Bereich etwas bewirken. Ideen und Lösungen entstehen lokal, und wenn sie innovativ sind, verbreiten sie sich global erstaunlich schnell.

Ueli Winzenried: Es geht nicht darum, eine Vorreiterrolle zu spielen. In den vergangenen fünf Jahren hat das von der Gebäudeversicherung Bern (GVB) ins Leben gerufene Climate Forum in Thun internationale Fachleute vernetzt. Mit dem 1. Swiss Energy and Climate Summit bringen wir nun auf dem Bundesplatz Wissenschaftler,

Politiker, Wirtschaftsvertreter und die Bevölkerung zusammen. Dass unsere Veranstaltung während der Herbstsession der eidgenössischen Räte stattfindet, ist für ihre Wirkung und Ausstrahlung sicher ein Vorteil. Es kommen Akteure zu Wort, die sich konkret mit Lösungen zukünftiger Energieversorgung und innovativen Technologien beschäftigen. Wir wollen den Dialog fördern, insbesondere auch junge Leute für die Themen Energie, Klima und Nachhaltigkeit sensibilisieren. Wenn wir damit auch international ein Zeichen setzen: umso besser!

#### **Eine Podiumsveranstaltung trägt den Titel «Energiestrategie 2050». Ist langfristiges Denken nicht eine Illusion?**

Winzenried: Es darf keine sein. Und es ist auch keine. Es ist ja nicht so, dass es in Politik und Wirtschaft ausschliesslich Leute mit kurzfristigem Denken gibt. Im Gegenteil: Ich bin der festen Überzeugung, dass immer mehr Entscheidungsträgern die Augen aufgehen. Der unlängst erschienene UNO-Umweltbericht hat ja Alarm geschlagen: Die derzeit beobachteten Umweltveränderungen, wie jüngst etwa die Dürrekatastrophe in den USA seien beispiellos in der Geschichte der Menschheit. Ohne weitere Ressourceneffizienz- oder Klimaschutzmassnahmen entstünden unumkehrbare Schäden an den globalen Ökosystemen. Diese deutliche Warnung können wir nicht ignorieren.

Stocker: Die letzten Jahre haben mit schmerzhafter Deutlichkeit das >

#### **Credit Suisse am SwissECS**

**Am Stand der Credit Suisse ist die Broschüre «Nachhaltigkeit bei der Credit Suisse 1992 bis 2012» erhältlich. Darin werden sechs ausgewählte Innovationen zu den Bereichen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft vorgestellt. Darunter auch die SVC – AG für KMU Risikokapital, deren CEO Johannes Suter am 13. September um 15 Uhr an einer Paneldiskussion teilnimmt. Am 14. September bestreitet Hans-Ulrich Meister, CEO Credit Suisse Schweiz, um 12 Uhr eine Podiumsdiskussion zum Thema «Erfolgsfaktoren für eine innovative und nachhaltige Schweizer Wirtschaft».**



**Professor Thomas Stocker ist Direktor des Physikalischen Instituts und des Oeschger-Zentrums an der Universität Bern.**

Scheitern kurzfristigen Denkens aufgezeigt. Langfristiges Denken ist uns doch allen vertraut, aber im Alltag nicht mehr bewusst: die eigene Ausbildung, die Erziehung der Kinder, die Errichtung der Sozialwerke, der Bau der NEAT – ohne langfristiges Denken sind solche Projekte unmöglich.

**Ist der Umweltschutz nicht eine Art «Luxusproblem», um das wir uns nur kümmern, wenn es uns wirtschaftlich sehr gut geht?**

Stocker: Täglich beziehen wir Dienstleistungen von Ökosystemen, meistens kostenlos. Konkret: sauberes Wasser, saubere Luft, saubere Böden, intakter Erholungsraum – das sind alles Ressourcen, die ich nicht als Luxus betrachte, sondern als lebensnotwendig. Die kurzfristigen Probleme müssen in der Perspektive der langfristigen Strategien gelöst werden. Entweder-oder ist gefährlich.

Winzenried: Ganz plakativ gesagt: Wenn wir jetzt nicht handeln, wird es uns bald nicht mehr gut gehen, unabhängig von Gewinnen oder Verlusten. Zudem entsteht mit der so genannten Grünen Wirtschaft ein neuer und durchaus vielversprechender Wirtschaftszweig. Die Grüne Wirtschaft setzt auf die Entwicklung von ressourceneffizienten, sauberen Tech-

nologien und Dienstleistungen. Mit dem Masterplan «Cleantech» will der Bundesrat solchen Anwendungen in der Schweiz zum Durchbruch verhelfen und damit den Wirtschaftsstandort stärken. Damit wird nicht alles gut. Aber es ist ein Anfang.

**Kann Umweltschutz wirklich**

**Arbeitsplätze schaffen und rentieren?**

Stocker: Umweltschutz ist nur ein kleiner Teil einer Strategie zum langfristigen und nachhaltigen Umgang mit Ressourcen und Energie. Da es ein globales Problem betrifft, wird auch der Markt dazu global sein. Darin liegt ein enormes Potenzial an neuen produktiven Arbeitsplätzen, auch in der Schweiz.

Winzenried: Die Zahlen der Grünen Wirtschaft machen Mut: Der Bundesrat geht davon aus, dass in diesem Bereich schon heute weltweit schätzungsweise 1000 Milliarden Euro pro Jahr umgesetzt werden. Bis 2020 soll das entsprechende Marktvolumen auf über 2200 Milliarden Euro ansteigen, was einem Anteil von etwa 6 Prozent der gesamten Weltwirtschaft entspricht. Davon kann auch die Schweiz profitieren.

**Seien wir optimistisch: Welche Errungenschaft, welche neuen Erkenntnisse hätten Sie selbst vor zehn Jahren noch nicht für möglich gehalten?**

Winzenried: Am 25. Mai 2011 hat die Schweizer Regierung die Weichen für den schrittweisen Ausstieg aus der Atomenergie gestellt. Diese Entwicklung, die durch das Erdbeben und die Nuklear-Katastrophe in Fukushima massgeblich beeinflusst wurde, hätte ich vor zwei Jahren nicht für möglich gehalten.

Stocker: Das Umdenken und die Erkenntnis in weiten Kreisen, dass die Technologie bereits vorhanden ist, um den Energieverbrauch in vielen Sektoren wesentlich zu reduzieren. Die Umsetzung, wann und wie, ist eine andere Frage.

**Wann können Sie am Schluss des Swiss Energy and Climate Summit ein positives Fazit ziehen?**

**Neue KMU-Umfrage der Credit Suisse**

**Der Swiss Energy and Climate Summit ist eine Weiterentwicklung des seit 2007 jährlich stattfindenden Nationalen Klimaforums. In einem grossen Glaspavillon treten über 70 nationale und internationale Referenten auf. Während sich die ersten beiden Tage den Themen Energie und Klima widmen, fokussiert das so genannte First Mover Forum am dritten Tag auf neue Geschäftsfelder für die KMU und die Industrie in den Bereichen der Energie- und Umwelttechnik. Neben Referaten, Podiumsdiskussionen und Streitgesprächen präsentieren führende Institutionen aus der Schweiz, den USA und Grossbritannien an der Global Benchmark Energy Exhibition die neusten Innovationen aus aller Welt. Weitere Informationen unter [www.swissecs.ch](http://www.swissecs.ch)**



**Ueli Winzenried, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Gebäudeversicherung Bern (GVB), ist Präsident des Swiss Energy and Climate Summit.**

Winzenried: Wenn es uns gelungen ist, Diskussionen in Gang zu bringen, Alte und Junge auf dem Bundesplatz zu versammeln und das Bewusstsein zu schärfen, dass die Lage ernst ist – aber dass es auch gute und vielversprechende Lösungsansätze gibt!

Stocker: Rom ist nicht an einem Tag erschaffen worden, und so werden auch Zweifler und Zögerer kaum durch drei Tage Swiss Energy and Climate Summit zu überzeugen sein, dass hier für die Schweiz und ihren Industrie- und Dienstleistungsstandort eine einmalige Chance besteht, die Führerschaft zu übernehmen und einen positiven Beitrag zur dritten industriellen Revolution zu liefern. Ein Erfolg wäre, wenn möglichst viele solche Zweifler und Zögerer dabei sind, zuhören, wissenschaftliche Fakten zur Kenntnis nehmen, und daraus intelligente und langfristig orientierte Schlüsse ziehen. Interview: Andreas Schiendorfer

# News von Kultur und Sport

## Wer wird Sportler des Jahres?

**Am Sonntag, 16. Dezember 2012, werden anlässlich der vom Schweizer Fernsehen live übertragenen Credit Suisse Sports Awards die besten Schweizer Sportler geehrt. Wird Steve Guerdat als Nachfolger von Didier Cuche zum ersten Mal Sportler des Jahres? Kann Nicola Spirig als Olympiasiegerin Sarah Meier beerben? Oder siegt erneut die grossartige Orientierungsläuferin und dreifache Sportlerin des Jahres Simone Niggli-Luder? Die Curlingweltmeisterinnen um Mirjam Ott als Team des Jahres? Wie immer wird der Newcomer (2011 Giulia Steingruber) im Voraus per Internetwahl bestimmt.** [www.sports-awards.ch](http://www.sports-awards.ch)

## Tizians Metamorphosen

Nach dem Grosserfolg der Ausstellung «Leonardo da Vinci. Maler am Hof von Mailand» beschert erneut ein italienischer Meister der National Gallery in London weltweite Aufmerksamkeit. In der Ausstellung «Metamorphosen: Tizian 2012»



werden drei grossartige, heute in Grossbritannien beheimatete Werke Tizians erstmals seit dem späten 18. Jahrhundert wieder gemeinsam ausgestellt («Diana und Actaeon», «Tod des Actaeon» und «Diana und Callisto»). Gleichzeitig wird auch aufgezeigt, wie Tizian heute noch Künstler zu inspirieren vermag. Die Ausstellung dauert bis zum 23. September. Mehr Informationen unter [www.credit-suisse.com/sponsoring > Kunst](http://www.credit-suisse.com/sponsoring > Kunst)

## Poli und Daletska

**Das Young Singers Project (YSP) der Salzburger Festspiele vermittelt jeweils neun bis zwölf Sängertalenten den Feinschliff für die grosse Karriere. Christina Daletska, YSP-Teilnehmerin 2009, sang nun erneut an den Salzburger Festspielen, Antonio Poli (YSP 2010) bei Lucerne Festival. Mehr unter [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin)**

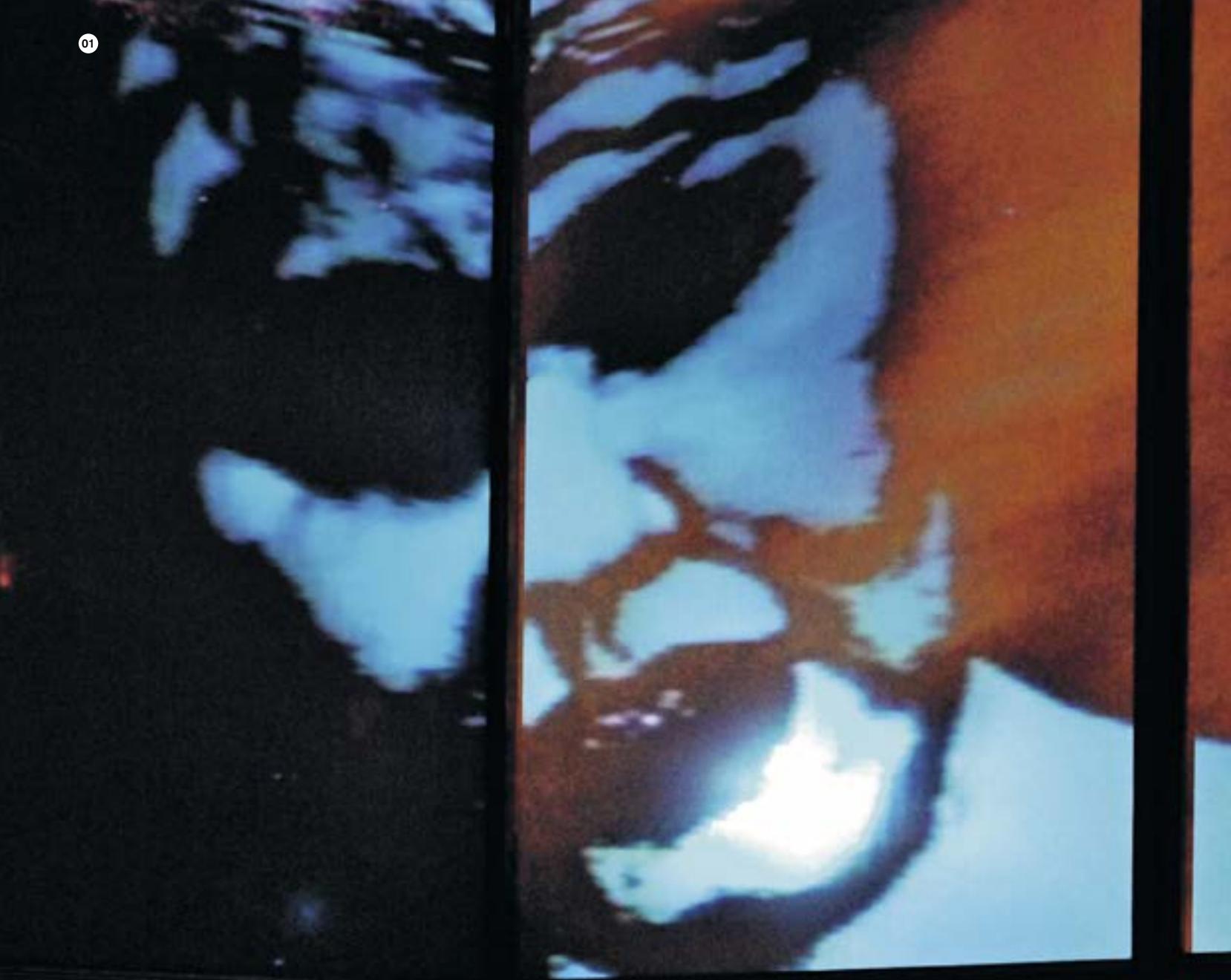
Foto: The National Gallery, London, The National Galleries of Scotland

## Förderpreise für Jazz und Videokunst

Seit 2011 wird der Credit Suisse Förderpreis Jazz verliehen. Gewann letztes Jahr an den Stanser Musiktagen die Jean-Lou Treboux Group aus Nyon, so schwang nun «Breakfast on a Battlefield» (Hochschule Luzern) mit dem Westschweizer Gitarristen Gaël Zwahlen sowie Adrian Guerne, Saxofon, und Lionel Friedli, Drums, obenaus. Die Gruppe wird am Schaffhauser Jazzfestival 2013 zu hören sein. Den Credit Suisse Förderpreis Videokunst 2012 gewann De La Fuente Oscar de Franco mit «Body of Glass of Ornaments of Gloss (Luciftian)»; das Werk ist in die Sammlung des Kunstmuseums Bern integriert worden.

## Zinman, Studer und Tristano

Unter David Zinman hat die neue Saison des Tonhalle-Orchesters Zürich im August mit einer fulminanten Tschaikowsky-Trilogie begonnen. Auch im September reiht sich Höhepunkt an Höhepunkt. Hingewiesen sei auf zwei Kooperationen mit dem Zurich Film Festival: Am Donnerstag, 27. September, präsentiert Sandra Studer die beim Internationalen Filmmusikwettbewerb entstandenen besten fünf Kompositionen zum Film «Evermore» von P. Hofmänner. Darüber hinaus dirigiert David Zinman fünf bekannte Filmmelodien, am Klavier spielt Francesco Tristano. Dieser Teil wird am Abend darauf im Rahmen von tonhalleLATE mit House-Musik für ein junges Publikum neu kombiniert. [www.credit-suisse.com/sponsoring > Musik](http://www.credit-suisse.com/sponsoring > Musik)



«Das lebendige  
Kunsterlebnis muss  
immer im Mittelpunkt  
stehen.»

Thomas Hampson



# Ein Meisterbariton als Nachwuchsförderer

Der amerikanische Bariton Thomas Hampson ist auf allen Bühnen zu Hause. So glänzte er während der Zürcher Festspiele in Paul Hindemiths Oper «Mathis der Maler». Danach teilte er sein Wissen und seine Erfahrung an den Salzburger Festspielen mit den Nachwuchssängern des Young Singers Project, das die Credit Suisse zum vierten Mal als Exklusivpartner unterstützte.

**D**er Mensch und Künstler Thomas Hampson wandelt zwischen den Kontinenten. Als «treuer und dankbarer Amerikaner» hat er seine Wurzeln und den Sinn des Lebens in Europa gesucht und gefunden und ist heute in beiden Welten zu Hause. An mehreren Hochschulen in den USA ist Hampson Dozent und bildet junge Sängerinnen und Sänger aus. In Deutschland fördert er unter anderem als künstlerischer Leiter der Liedakademie des Musikfestivals Heidelberger Frühling den intensiven Dialog zwischen der Form des Kunstliedes und dem Publikum. In diesem Sommer leitete Hampson erstmals eine Master Class des Young Singers Project der Salzburger Festspiele. In die Grundkonzeption des etablierten Nachwuchsförderprogramms war der charismatische Sänger allerdings bereits 2006 mit Beginn der Ära Flimm einbezogen. Sein Engagement beruhte auf Tradition, denn schon seit 1988 verbindet ihn eine intensive Zusammenarbeit mit dem weltweit renommierten Festival. Auch 2012 trat er in Salzburg an nicht weniger als fünf Veranstaltungen auf. Dabei richtet sich Hampsons künstlerischer Fokus heute neben der Oper verstärkt auch auf das Kunstlied.

Seine Rolle beim Young Singers Project, dem er hoffentlich auch in Zukunft verbunden bleibt, sieht er hauptsächlich als Pädagoge, und er erachtet das, was die Arbeit an dieser Gattung mit sich bringt, als grundlegenden Bestandteil der Sängerausbildung: Als Liedsänger gilt es, sein Können und Wissen in die Interpretation zu legen. Ein aufrei-



- 01 Thomas Hampson begeisterte im Opernhaus Zürich als Matthias Grünewald in «Mathis der Maler» von Paul Hindemith.
- 02 Hampson als einfühlsamer und kompetenter Pädagoge.
- 03 Die öffentlichen Meisterklassen in Salzburg finden Anklang.

bender Prozess, der dem Künstler abverlangt, sich für die Sprache der Musik und des Dichters zu öffnen, um die Seele seiner Dichtung zu verstehen. Gegenüber den jungen Sängerinnen und Sängern – darunter mit Andreas Früh und Mauro Peter zwei Schweizer Tenöre – betonte Hampson, der Erfolg dieser künstlerischen Entdeckungsreise hänge letztlich von Neugier, Disziplin und vor allem vom Mut ab, der eigenen Entwicklung wirklich freien Lauf zu lassen. Gerade vor der ehrwürdigen Kulisse der Salzburger Festspiele war dies Hampsons Herzensanliegen, denn in Salzburg lassen sich jeweils scheinbare Gegensätze wie Inhalt, Glanz und Kön-

nen synergetisch vereinen. «Letztlich ist es Bildung, die wir durch Musik erlangen. Sie bietet jedem Menschen ein Fundament, unabhängig von seiner Profession. Mittels Gesangskunst lernt ein junger Mensch den Zugang zu sich selbst kennen.» An dieser Stelle unterscheidet sich die Kunst zentral von der Unterhaltung. Als ein «Tor zur Seele» bezeichnet Hampson den Gesang, und er hält fest, dass es nicht an bestens ausgebildetem sängerischem Nachwuchs mangelt. Doch oft fehlt den jungen Sängern die Fähigkeit, Geduld mit sich selbst zu haben und eine Entwicklung zuzulassen, die ihrer Darbietung das Unvergleichliche verleiht und ihren künstlerischen Werdegang fördert.

Mit seiner Hampson Foundation möchte er deshalb nicht nur den wissenschaftlichen Hintergrund des Kunstlieds erforschen, sondern verschwundenes Wissen über den Entstehungsprozess dieser Musik konkret und neu vermitteln. Sein Ansatz ist auch hier grenzüberschreitend. Er begreift die neuen Audioplattformen und Rezeptionsformen des World Wide Web als willkommene Möglichkeit zum Dialog mit dem Publikum. Technische Vervielfältigung, die visuelle Nähe zum Geschehen und die Möglichkeit der unterschiedlichen Perspektiven, die etwa eine Aufzeichnung bietet, sieht er als sinnvolle Unterstützung und Intensivierung der «Kernerfahrung» des wahrhaftigen Kunsterlebnisses – als Impuls, sich mit der Kunst auseinanderzusetzen. Doch die Musik «im Konzertaal live zu erleben, ist nicht durch eine Aufzeichnung oder Übertragung zu ersetzen. Kunst und Musizieren ist und bleibt der lebendige Austausch von Menschen.»

## Im Atem liegt die Konzentration

Zu Recht ist der Sänger Thomas Hampson seit vielen Jahren ein weltweit gefeierter und von der Kritik gerühmter Künstler. Von Eitelkeit jedoch fehlt bei ihm jede Spur. Diese Bodenhaftung bezieht Hampson nicht zuletzt aus seiner zweiten grossen Leidenschaft: dem Golfen. Für ihn steht diese Beschäftigung in intensiver Verbindung zur Musik. «Wenn man seinen Rhythmus im Schwung, ob beim Putten oder Driven, nicht gefunden hat, ist man raus. Der Ausgleich von Effort und Konzentration ist sowohl im Golf wie auch in den Künsten, speziell im Gesang, eine sehr wichtige Verbindung.» Friedrich von Plettenberg



Mit dem Engländer David Alan Chipperfield gewann einer der renommiertesten Architekten den Wettbewerb für den Erweiterungsbau des Kunsthause Zürich. Beispielsweise ist Chipperfield Kurator der Architekturbiennale 2012 in Venedig.

David Chipperfield: Erweiterung des Kunthauses Zürich .....

# «In der Schweiz spielt die Qualität öffentlicher Bauten eine wichtige Rolle»

**Sie gestalten offensichtlich gerne Museen wie das Figge Art Museum in Davenport, das River and Rowing Museum in Henley-on-Thames, das Museum Folkwang in Essen oder das Neue Museum in Berlin.**

David Chipperfield: Museumsprojekte sind baulich besonders interessante Aufgaben, weil sie einen wichtigen architektonischen Aspekt beinhalten; das Gestalten von Räumen und ihre Belichtung betrifft unmittelbar den Kern von Architektur. Auch arbeitet man mit anspruchsvollen Bauherren zusammen, die wissen, was sie wollen. Der Gestaltung von Museen wohnt eine gewisse Direktheit inne, denn man schafft Räume für die Kunst und kann deshalb diskutieren, wie Architektur und Kunst zusammenwirken. Auch bei der Planung anderer Arten von Projekten, wie etwa Flughäfen, versuchen die Architekten gute Architektur zu entwickeln. Die Aufgabe ist jedoch stärker zweckorientiert. Dies führt automatisch weiter von der eigentlichen Architektur weg.

**Unter den berühmt gewordenen Bauten befinden sich auffallend viele Museen.**

Das ist zugleich eine gute und eine schlechte Nachricht. Museumsarchitektur zeichnet sich durch eine gewisse Qualität aus. Gleichzeitig widerspiegelt dies die abnehmende Bedeutung der Architektur in anderen Bereichen des Bauens. Bei Projekten im Wohnungs- und Bürobau werden Architekten oft übergangen, weil viele Leute denken, dass es dafür keine Architekten braucht. Ich halte eine breit gefächerte Architektur für sehr wichtig. Es gilt, sämtliche Bereiche unserer Lebensumgebung zu berücksichtigen, nicht nur

Museen. Das Denken in der Schweiz unterscheidet sich diesbezüglich sehr stark von dem der angelsächsischen Welt. Die Qualität von öffentlichen Bauwerken spielt hier immer noch eine wichtige Rolle. Wir sitzen gerade in einem Hotel, dem Greulich in Zürich, das sorgfältig gestaltet und eingerichtet wurde. Schweizerinnen und Schweizer erwarten, dass die Dinge gut geplant und gebaut werden. Design ist zu einem neuen Verkaufsargument geworden und lenkt die Aufmerksamkeit auf etwas, das mit Alltagsqualität zu tun hat. Meine Schweizer Architektenfreunde klagen zwar, dass es nicht mehr sei wie früher, aber ich muss sagen, dass die Situation gegenüber anderen Ländern dennoch einzigartig ist.

**Was ist das Spezielle an der Situation beim Kunsthause Zürich?**

Das ursprüngliche von Karl Moser gebaute Kunsthause Zürich wird erweitert durch einen Neubau mit klaren geometrischen Formen. Die Baukörper am Heimplatz stehen einander gegenüber und bilden ein einheitliches Ensemble, das eine physische Verbindung aufweist. Eine unter dem Platz verlaufende Passage verbindet das Kunsthause mit dem Erweiterungsbau.

Sie können auf der einen Seite Ihren Mantel abgeben, Ihre Eintrittskarte kaufen, die Treppe hinuntersteigen, hinüber-spazieren und sich im anderen Gebäude die Ausstellung anschauen. Ich halte es für sehr wichtig, dass der Erweiterungsbau das alte Gebäude nicht entwertet. Es gilt eine Situation zu vermeiden, in welcher der gegenwärtige Zustand des historischen Gebäudes untergraben wird.

**Zwei Gebäude – zwei Eingänge?**

Es sind tatsächlich zwei Eingänge geplant. Beide Eingänge werden voraussichtlich häufig benutzt werden. Heutzutage halten Museen für die Besucher ein breit gefächertes Angebot bereit, und deshalb ist es nicht schlecht, Auswahlmöglichkeiten zu bieten. Der Erweiterungsbau wird vom nordseitig gelegenen Garten der Kunst und von vorne, vom Heimplatz aus, zugänglich sein. Wir gehen davon aus, dass die meisten Leute den Vordereingang benutzen werden.

Die Vorstellung aber, dass man als Passant ohne Eintrittskarte durch den Neubau spazieren kann, ist faszinierend. Die Eingangshalle, welche die gesamte Länge des Gebäudes einnimmt, kann somit Teil eines Spaziergangs sein. Dies verleiht dem Komplex eine hohe öffentliche Zugänglichkeit. Ein zweckorientierter Eingangsbereich wird zum öffentlichen Raum. Die grossen zum Platz und zum Garten weisenden Eingänge schaffen zusammen mit den an allen Gebäudeseiten angebrachten Fenstern einen engen Bezug zur umliegenden Stadt.

**Trennt der Heimplatz die beiden**

**Gebäude – oder verbindet er sie?**

Das ist ein heikles öffentliches Diskussions-thema. Diese Frage wird weiterhin kontrovers erörtert. Sicher aber wird der Platz mit der Eröffnung des Museums eine höhere städtebauliche Kohärenz aufweisen.

Mit der Planung des neuen Gebäudes einher geht auch das Konzept einer Grün-zone, die verschiedene Stadtteile miteinan-der verbindet. Ein anderer wichtiger Aspekt des Projekts ist also der neue Garten der Kunst hinter dem Gebäude, der als Zugang zu den oberen Stadtteilen fungiert. Die Setzung des Gebäudes ermöglicht ein breites Trottoir an der Frontseite des Gebäudes, das sich meiner Ansicht nach als sehr nützlich erweisen wird. Von zwei grösseren Stadtgebäuden umgeben, wird der Heimplatz zu einem eigentlichen urbanen Platz werden.

**Wie gehen Sie mit Kritik und anderen äusseren Einflüssen um?**

Darum geht es letztlich in der Architektur – um die Vermittlung zwischen verschiedenen Standpunkten. Dies ist Teil des Prozesses, und wir versuchen, Fragen und Probleme intelligent zu lösen. Das gehört zu unseren grösssten Herausforderungen. Gestalten bedeutet, Probleme zu ordnen, Ideen Priorität einzuräumen und ihnen eine Bedeu-tung zu verleihen. Das Projekt hatte sei-



**01** Im Erweiterungsbau des Kunsthause Zürich findet auch die zeitgenössische Kunst ihren Platz. Zum Beispiel die Audio-Video-Installation «Yoghurt on Skin – Velvet on TV» von Pipilotti Rist aus dem Jahr 1994.



**02** Erweiterung Kunsthaus Zürich: Ansicht über den Heimplatz auf die Fassade mit dem neuen Haupteingang. Stand 2011 nach Abschluss des Vorprojekts.

Die genauen Pläne des Umbaus sowie aktuelle Informationen findet man unter [> Erweiterung.](http://www.kunsthaus.ch)

**02**

► ne eigene implizite Größenordnung. Das Museum braucht viele neue Einrichtungen und grosszügige Ausstellungsräume. Als 2008 der Wettbewerb durchgeführt wurde, machten sich gewisse Bedenken breit, ob die Stadt einem Projekt dieser Dimension überhaupt gewachsen sei. Die Schwierigkeit beim Wettbewerb 2008 bestand darin, diese Größenordnung zu meistern und das Gebäudeinnere zu organisieren. Es stellte sich heraus, dass unser Entwurf den geforderten Bedingungen auf gute Weise begegnete und eine hohe Qualität in der Raumabfolge aufwies. Eine weitere Sorge war, ob der Bau wirklich so gross sein musste und ob er weiter zurück versetzt werden könnte. Man sollte sich diese Form von Kritik zunächst anhören und dann darüber nachdenken, wie ihr am besten begegnet wird. Es fand ein ehrlicher Dialog statt, und am Ende des Prozesses vertrauen unser Bauherr und wir darauf, dass wir zum bestmöglichen Ergebnis gelangt sind.

#### Was muss man bei der Planung eines solch wichtigen Bauwerkes in Zürich beachten?

Zunächst einmal macht Zürich auf mich den Eindruck einer soliden Stadt, die grundsätzlich Wert auf Qualität legt und

eine gewisse Gelassenheit ausstrahlt. Zweitens kann attraktive Museumsarchitektur ein Publikumsmagnet sein. Wenn etwas für Begeisterung sorgt, fällt das sofort auf. Es gibt eine Tendenz zur Selbstinszenierung. Zudem sind die Besucherzahlen ein Kriterium. Architektur kann selbst zur Sehenswürdigkeit werden. Dennoch glaube ich, dass die Aufgabe des Museums, Kunst zu zeigen, auch irgendwie widersprüchlich sein kann. Wenn Sie eine gute Sammlung oder ein gutes Programm haben, strömen die Besucher ohnehin in die Museen. Kann die Architektur so etwas noch unterstützen? Ja, ich denke schon. Wenn eine provinzielle Stadt wie Bilbao jährlich fast eine Million Besucher ins Museum locken kann, dann ist das ein klarer Beweis dafür.

#### Das neue Kunsthaus

Vom 5. Oktober 2012 bis 6. Januar 2013 zeigt das Kunsthaus Zürich in der auf 1300 Quadratmetern inszenierten Ausstellung «Das Neue Kunsthaus. Grosse Kunst und Architektur», welche Angebote es in seiner von David Chipperfield Architects entworfenen Erweiterung ab 2017 dem Publikum macht. Neben Höhepunkten und Neuerwerbungen aus der eigenen Sammlung sind als Leihgaben bedeutende Werke von Henri Matisse bis zu Willem de Kooning zu sehen. Die Credit Suisse unterstützt diese Ausstellung als Hauptsponsor.

Unter [www.credit-suisse.com/bulletin](http://www.credit-suisse.com/bulletin) finden Sie ein Interview mit Walter B. Kielholz und Thomas W. Bechtler, Kunstgesellschaft Zürich.

**Die Hülle ist ein wichtiger Blickfang. Doch Sie sprechen vor allem auch von einem «Haus der Räume».**

Kunst muss man grundsätzlich pflegen. Das ist am nachhaltigsten. Die Modernisierungen in der Architektur kommen und gehen. Räume, die eine ruhige Kulisse bieten und Kunst gut in Szene setzen, werden über Jahrhunderte Bestand haben.

Wer mit dem Bau eines Museums beginnt, hat zwei Möglichkeiten: Plant man einen grossen Raum, der sich unterteilen lässt, oder mehrere Einzelräume? Wir begannen das Kunsthaus-Projekt mit einem Gebäude, das konzeptionell auf dem «Haus der Räume» beruht. Sämtliche öffentlichen Funktionen wie Eingang, Café, Museumsshop, Veranstaltungsraum und Anlieferbereich befinden sich im Erdgeschoss. Die beiden Obergeschosse sind den Kunstaustellungen vorbehalten; die Ausstellungsbereiche bilden dabei eine Abfolge unterschiedlich dimensionierter Säle. Die im ersten Obergeschoss ausgestellten Kunstwerke werden durch seitlich einfallendes Tageslicht beleuchtet, während im zweiten Obergeschoss Oberlichter für eine gleichmässig gestreute Belichtung der Ausstellungsbereiche sorgen.

Kunst kann unterschiedlich grosse Räume erforderlich machen, und das Kunsthau wird über einige sehr grosse verfügen. Am Anfang der Architektur steht der Raum, und ich glaube, dass der Architektur eine Vermittlerrolle zwischen unserer individuellen Position und unserer Umgebung zukommt.

#### Was genau verstehen Sie darunter?

Die Welt ist gewaltig, und wir halten uns an Dinge, die zwischen unserer individuellen Position und dem kollektiven Grossen vermitteln. Architektur existiert in Bezug auf auf die menschliche Wahrnehmung. Es gibt Momente, in denen sie versucht, uns einzuschüchtern. Beim Besuch von Kathedralen kann das jeder selbst erfahren. Hier herrschen geistliche Massstäbe vor, nicht menschliche Größenordnungen. Sie über-

steigen das menschliche Mass auf eine Weise, dass wir uns dennoch wohlfühlen. Für Flughäfen trifft das meiner Ansicht nach nicht zu. Man lernt zwar, sich zurechtzufinden, bleibt aber immer ruhelos. Wer sich Kunst anschaut, der will nicht ruhelos sein. Man möchte ein Kunstwerk begreifen, und die Architektur soll helfen, dass man sich dabei wohlfühlt.

#### Gibt es eine ideale Raumgrösse?

Man weiss, dass für einen Kunstraum sechs bis sieben Meter Tiefe komfortabel sind. So viel braucht man, um zurückzutreten und etwas an einer Wand zu betrachten. Wenn die Räume zu klein oder zu gross dimensioniert sind, büssen die Wände an Präsenz ein. Die Leere eines Raums, die Nähe und Präsenz der Wände und die Gegenstände an der Wand bilden also ein Gleichgewicht.

Beim Kunsthause haben wir nie vergessen, dass wir es mit einem Gebäude zu tun haben, das sich in einem historischen Kontext befindet und das sowohl Flexibilität als auch klar definierte Räume bieten sollte. Bei einem komplett flexiblen Museum stellt sich unter anderem das Problem, dass jedes Verschieben einer Wand mit Aufwand verbunden ist. Deshalb stellt sich zunächst die Frage, wie man bereits in der Planung die Voraussetzung schafft für adäquate Räume. Beim neuen Kunsthause haben wir uns tatsächlich für wohlproportionierte Räume entschieden. Wir wissen ungefähr, welche Art von Kunst dort einzehen wird. Gezeigt werden in dem neuen Gebäude eine Sammlung zeitgenössischer Kunst ab den 1960er-Jahren, die klassische Moderne, die Bührle-Sammlung sowie temporäre Ausstellungen. Einige besonders grosse Räume eignen sich für zeitgenössische Werke anderer Dimensionen.

#### Welche Kunst mögen Sie selber?

Ich bin ein Fan der klassischen Moderne, interessiere mich aber auch für zeitgenössische Kunst. Ich glaube an die Kraft von Objekten und schönen Dingen, beispielsweise von Gemälden oder einer ägyptischen Büste. Ich kann der magischen Anziehungskraft von Artefakten nicht widerstehen. Diese Dinge verströmen Menschlichkeit. Und wir unterschätzen die Kraft der Menschlichkeit.

Interview Andreas Schiendorfer, Julia Hancock

**01** Unter dem Titel «In der Dunkelkammer des Schreibens» widmet das Kunsthause Zug dem bedeutenden ungarischen Schriftsteller und Fotografen Péter Nádas vom 1. September bis zum 25. November 2012 eine umfassende Ausstellung. Im Jahr 2001 fotografierte Péter Nádas die Serie «Lichtprozesse», hier die erste Aufnahme.



Foto: Péter Nádas

Péter Nádas im Kunsthause Zug

## Die Dunkelkammer des Schreibens

**bulletin:** Ihr Werk «Parallelgeschichten», über 1700 Seiten stark, erschien im Frühjahr 2012 auf Deutsch und hat sofort für Furore gesorgt. Kritiker bezeichnen es als «Krieg und Frieden des 21. Jahrhunderts»!

Péter Nádas: Diese Art von Vergleich ist natürlich sehr schmeichelhaft und gerade dadurch grundfalsch. Sie beschreibt höchstens die handwerkliche Oberfläche. «Krieg und Frieden» habe ich in der Tat mehrmals in meinem Leben gelesen, zum ersten Mal in meiner Kindheit. Wenn ich nachrechne, dann war das vor fast 60 Jahren. Ich brauche nicht zu leugnen, dass ich von Lew Nikolajewitsch eine Menge gelernt und eine wesentliche kompositorische Methode, die parallele Handlungsführung, übernommen habe; seine richtige Wirkung liegt aber woanders. Ich war schon als Kind, bei der ersten Lektüre, von

seiner Güte zutiefst beeindruckt. Und umgekehrt, ich war noch mehr erschreckt davon, wie er mit dieser von Gott oder der Natur mitgegebenen Güte umgeht. Von seinem titanischen Kampf für etwas, das er in sich trägt und das er doch nicht findet. Tolstoi ist ein grossartiger Ideologe der Nächstenliebe. Ich fand es eher befremdend. Ich war schon immer erschüttert davon, was er bei der Schilderung des Kampfes für Güte alles verschweigt und gleichzeitig andeutet. Man bekommt von dem Ausmass des Verschweigens ein realistisches Bild, wenn man die Tagebücher von Sofja Andrejewna Tolstaja liest. Er kann Unglück und Leiden schildern, er kann jedoch mit dem Glück gerade in dem Augenblick nicht viel anfangen, als sich Natascha Rostowa und Pierre Bezuchow endlich treffen und lieben können. Er sieht >



Foto: Péter Nádas

**02** Péter Nádas. Margrit Gráber in ihrem Atelier in Szentendre, 1959. Beide Aufnahmen stammen aus: Matthias Haldemann, Kunsthaus Zug (Hrsg.), Péter Nádas. «In der Dunkelkammer des Schreibens». Übergänge zwischen Text, Bild und Denken. Wädenswil (Nimbus. Kunst und Bücher AG), 2012.

› jedoch nicht ein, dass Güte und Glück sich literarisch kaum schildern lassen. Die Verliebten stehen bei Tolstoi am Ende des Romans verwahrlost und dick da, wie häufig auch in der Realität. Auch der grosse ungarische Dichter Attila József beschreibt das Glück wie ein fettes Schwein, wie es sich gerade in einem schlammigen Tümpel grunzend wälzt. Wie mit der Güte umgehen? Wäre die Welt nicht längst untergegangen, wenn trotz aller gegenteiligen Behauptungen die Güte nicht stärker wäre als die Bosheit? Auch bei Tschechow spürt man, dass er eine Güte ohne Abgründe in sich hat. Er ist keine

### «Wenn man an die Grenzen der Sprache kommt, wird es schmerzlich.»

Kämpfernatur, will sie nicht finden, will sie nicht fangen, will sie nicht festhalten, und gerade dadurch kommt sie bei ihm stärker zum Ausdruck. Ich habe keinen Grund zu verschweigen, dass diese Themen und Probleme mich ein Leben lang beschäftigt haben. Mit den Erfahrungen der beiden Weltkriege musste ich jedoch gänzlich andere Positionen einnehmen als meine russischen Vorgänger. Ob wir es wissen oder nicht, ob wir es wahrnehmen oder leugnen, wir sind alle unglückliche Kriegsversehrte. Die schweren Beschädigungen durch die beiden Weltkriege sind fast unreflektiert den nächsten Generationen weitergegeben worden. Sie wis-

sen nicht einmal, worunter sie leiden. Wir sind also nicht weit davon entfernt, wieder Menschenfresser zu werden. Sie können die letzten Sätze als Kürzel meines Romans betrachten.

#### Übersetzt wurde das Werk von Christina Viragh. Wie intensiv haben Sie ihre fünfjährige Tätigkeit begleitet?

Ich habe die Übersetzung dreimal gelesen. Zuerst in der Rohfassung, die wir mit Christina Viragh von Band zu Band gründlich besprachen, dann die zweite Fassung, in der wir noch immer problematische Stellen fanden, schliesslich die redigierte Endfassung in der Korrektur. Eine aufregende Arbeit war es, wegen der enormen sprachlichen Unterschiede, in gewissen Momenten auch eine dramatische Arbeit. Wenn man an die Grenze der Sprache kommt, wird es schmerzlich. Mit den Jahren habe ich von meinen verschiedenen Übersetzern von Sprachen und Kulturen mehr gelernt, als man von Büchern und Professoren lernen kann. Christina lebt in Rom. Ich durfte im Istituto Svizzero in der imposanten Villa Maraini wohnen, frühstückte in einem Café auf der Via Ludovisi und eilte dann durch die tiefschattigen Gassen in die Via Firenze, um jeden Morgen im fünften Stock von den beiden Hunden Christinas mit lautstarker Freude empfangen zu werden. Christina und ich sind gute Kollegen, ich habe über ihre Romane mehrmals geschrieben oder öffentlich gesprochen. Der Text ist unsere gemeinsame Leidenschaft. Wir merk-

ten also kaum, wie mit der Arbeit die Stunden und Tage vergingen. Wenn die Hunde ungeduldiger wurden, führten wir die beiden aus und assen schnell bei einer schüchternen Chinesin, die uns gern und herrlich bekochte.

**Wie passt das bei Ihnen zusammen: Fotograf und Schriftsteller? Der eine hält den Augenblick fest, der andere beschäftigt sich 17 Jahre lang mit einem – allerdings monumentalen – Werk.**

Sie haben vollkommen recht, der eine hat allem Anschein nach mit dem anderen nichts zu tun. Solange der Direktor des Kunsthau- ses in Zug, Matthias Haldemann, mir nicht die Frage stellte, wie bei mir Text und Bild zusammenwirken, hatte ich mir keine Gedanken darüber gemacht. Weit auseinanderliegende Welten, klar. Vor etwa fünf Jahren begann ich also nachzudenken, ob das Sehen das Denken formt oder ob umgekehrt alle Formen des Sehens vom Denken abhängen. Die Irrgänge der Sensualität waren mir auch früher nicht unbekannt. Ich schreibe gewöhnlich vormittags, ich brauche dazu die Nüchternheit des Tageslichts, beschäftigte ich mich doch nicht mit Bildern, sondern mit Vorstellungen und Gedanken. Während des Schreibens an meinen Romanen ver- schwand ich dagegen abends ganz gerne in der Dunkelkammer, wo das Auge auch bei minimalem Licht die kleinsten Unterschiede der Grautöne wahrnimmt. Wahrnehmen soll. Und wie.

**In Zug werden auch bedeutende ungarische Maler ausgestellt. Haben Sie sich auch schon als Maler versucht?**

Ja, ich habe mich in meiner Jugend mit Kreide und Tempera versucht, die Ergebnisse waren aber eher lächerlich. Ich kannte aber Maler, ich fotografierte Maler, ich war von der Malerei und Plastik von meiner Kindheit an dermassen ergriffen, dass ich lieber in die Kunsthändlungen, Ausstellungen und Museen ging. Es gab immer wieder etwas Grossartiges und Geheimnisvolles zu entdecken. Von Künstlern habe ich nicht nur das Sehen, sondern auch das Arbeiten gelernt. Ich war tief beeindruckt davon, wie sie die Freiheit mit der Regelmässigkeit verbinden.

**Andreas Schiendorfer**

**Péter Nádas ist vom 20. August bis zum 25. November in Zug anwesend und wird verschiedene Veranstaltungen mitorganisieren oder selbst bestreiten. Details dazu finden Sie unter [www.kunsthauszug.ch](http://www.kunsthauszug.ch)**

# Corporate Responsibility News

## Die «grünste» Marke der Schweiz

Das Markenberatungsunternehmen Interbrand hat im Rahmen der Studie «Best Global Green Brands 2012» die «grünsten» Marken der Welt ermittelt. Die Credit Suisse belegt dabei als bestes Schweizer Unternehmen Platz 47 und gehört damit zu den höchstplatzierten Firmen im Finanzsektor. Platz 1 insgesamt nimmt Toyota ein. Die Studie bewertet Unternehmen nach ihren «grünen» Aktivitäten in der Wahrnehmung der Konsumenten sowie nach ihrer tatsächlichen nachhaltigen Führung. Laut Interbrand ist es den im Ranking platzierten Marken gelungen, nachhaltiges unternehmerisches Handeln in ihrer Organisation vor allem auf Geschäftsebene zu etablieren – vom Auf- und Umsetzen der Umweltprogramme bis hin zur Auswertung und Offenlegung des Erfolgs ihrer Aktivitäten gegenüber der Öffentlichkeit.



Das Windturbinenprojekt in der türkischen Provinz Çanakkale wurde 2010/2011 im Rahmen der Initiative Credit Suisse Cares for Climate unterstützt.

## Vorbildlich in Mikrofinanz

Im Juni wurde die Credit Suisse anlässlich der Sustainable Finance Conference & Awards 2012 in London von der «Financial Times» und der International Finance Corporation mit einer besonderen Anerkennung als Global Sustainable Bank des Jahres bedacht. Die Credit Suisse hat diese besondere Auszeichnung für ihren integrierten, langfristig ausgerichteten und globalen Ansatz im Bereich der Mikrofinanz erhalten. Konkret zeichnet der Preis eine «herausragende Leistung in der

Schaffung von ökologischen, gesellschaftlichen und finanziellen Werten im Rahmen der Geschäftstätigkeit» aus und stellt eine Anerkennung der führenden Rolle dar, die der Credit Suisse in den Bereichen nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, Förderung von Vielfalt und Integration, Umgang mit Umwelteinflüssen und -risiken sowie bei den Forschungsbeiträgen der Bank in diesen Themenfeldern zukommt. Siehe auch Artikel Seite 72.

## Barrierefreie Bank

Um ihre Produkte und Dienstleistungen für alle zugänglich zu machen, startete die Credit Suisse vor fünf Jahren die Accessibility-Initiative. Seither werden die Mitarbeitenden auf die Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen sensibilisiert und entsprechend geschult. Es wurden aber auch zahlreiche technische Verbesserungen umgesetzt. So sind bereits über 400 sprechende sowie mehr als 50 tiefer gestellte Geldautomaten in Betrieb genommen worden. Bei jedem Um- oder Neubau wird, als Teil des Konzepts Branch Excellence, auf eine behinderten- und betagtgerechte Bauweise geachtet. Barrierefrei gestaltet wurden auch die gesamte Website der Credit Suisse sowie das Online Banking. Als besondere Dienstleistung bietet die Credit Suisse gehörlosen Kunden die Möglichkeit, bei Beratungsgesprächen zweimal pro Jahr einen Gebärdendolmetscher in Anspruch zu nehmen. Mittels Vermittler der Stiftung Procom können gehörlose Kunden zudem telefonische Auskünfte einholen und Aufträge tätigen. Mit der breit angelegten Accessibility-Kampagne ist von Anfang Juli bis Mitte August auch die Öffentlichkeit auf die Anliegen von Menschen mit einer Seh-, Hör- oder Mobilitätsbehinderung aufmerksam gemacht worden.

# Kann die Wirtschaft die Richtung weisen?



## Der Weg, der von Rio wegführt

Zwei Jahrzehnte nach dem Erdgipfel von 1992 fand in Rio erneut eine Veranstaltung von grosser Tragweite statt: die UNO-Konferenz zur nachhaltigen Entwicklung oder Rio+20. Angekündigt als eine «Gelegenheit, wie sie jede Generation nur einmal bekommt», sollte Rio+20 einen neuen globalen Plan für nachhaltige Entwicklung und Green Economy skizzieren.

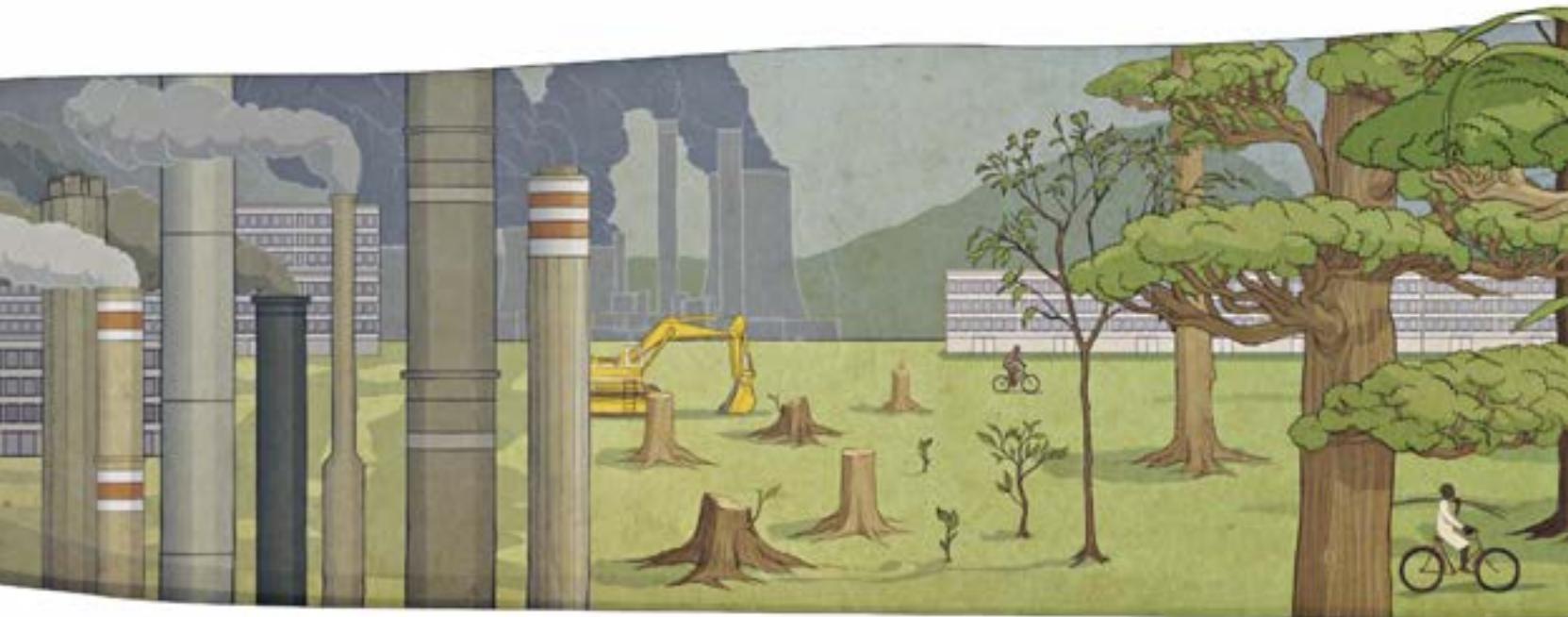
**A**ngesichts der massiven Kritik machte es den Anschein, als ob Rio+20 von vornherein zum Scheitern verurteilt sei. Der ursprüngliche Erdgipfel hatte zu bedeutenden Abkommen geführt, darunter die UNO-Klimarahmenkonvention, ein Vertrag zur Absenkung der Treibhausgasemissionen und Kontrolle der Risiken des Klimawandels, sowie die Biodiversitätskonvention. Demgegenüber waren die Erwartungen hinsichtlich internationaler Verpflichtungen beim Rio+20 von Anfang an gering.

### Eine verpasste Chance?

Überschattet wurden die Beratungen von der prekären Situation der europäischen

Wirtschaft; zudem glänzten einige führende Staats- und Regierungschefs durch Abwesenheit. Ergebnis des am 22. Juni zu Ende gegangenen Gipfels war ein umfangreiches Dokument, das jedoch wenig mehr als einen Appell für etwas Umfassenderes enthielt. Das Dokument mit dem Titel «Die Zukunft, die wir wollen» enttäuschte Umweltschützer, zivilgesellschaftliche Gruppen und Wirtschaftsführer. Der bereits vor Ankunft der Staatschefs beschlossene Kompromisstext wurde von vielen Seiten als verwässert und unzulänglich bezeichnet und für den Mangel an Verantwortung, Dringlichkeit und Engagement kritisiert. Trotz der Enttäuschung über die Unfähigkeit der Politik, entschlos-

sen zu handeln, um die sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen des Planeten zu lösen, fand hinter den Kulissen ein Wandel im Denken und Handeln statt. John Tobin, Head of Sustainability Affairs bei der Credit Suisse, war am Rio+20 dabei. «Entschlossenheit und Engagement waren wirklich spürbar», blickt Tobin zurück. Darin waren sich auch viele Vertreter der Zivilgesellschaft, NGOs und insbesondere der Wirtschaft einig, die nach Rio gegeist waren, um an Konferenzen, Foren und Begleitveranstaltungen wie dem Corporate Sustainability Forum und dem Business Day teilzunehmen. «Zweifellos war dies die Ebene, wo echte basisdemokratische Massnahmen getroffen und die meisten der konkreten Verpflichtungen eingegangen wurden. Manche sind überzeugt, dass die Vorreiterrolle im Hinblick auf eine nachhaltige Zukunft heute der Wirtschaft zukommt», so Tobin weiter. Lasse Gustavsson, Exekutivdirektor des World Wildlife Fund, teilte diese Ansicht und ergänzte, dass «die Ökologisierung unserer Volkswirtschaften ohne den Segen führender Regierungschefs stattfinden



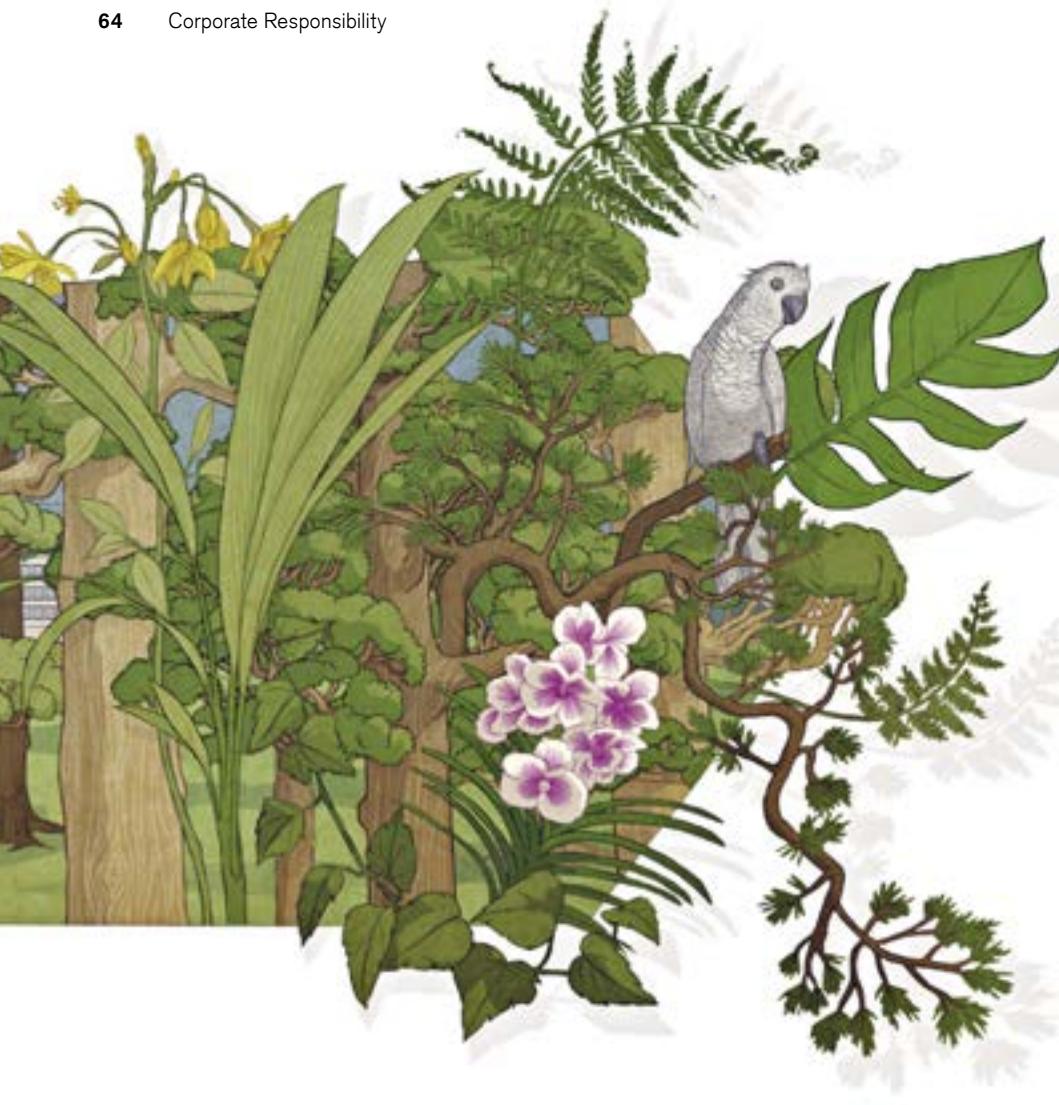
muss». An einer viel beachteten Begleitveranstaltung, dem Business Action for Sustainable Development Business Day, der gemeinsam vom World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) und der Internationalen Handelskammer ausgerichtet wurde, kamen 1000 Unternehmensvertreter und 200 CEOs zusammen, um Nachhaltigkeitslösungen für globale Herausforderungen zu definieren, die von der Landwirtschaft bis zu neuen regulatorischen Rahmenwerken zur Förderung einer ökologischen Wirtschaft reichen. Laut WBCSD-Präsident Peter Bakker bleibt für eine nachhaltige Zukunft nur noch die Möglichkeit, dass sich der Unternehmenssektor engagiert. Die bedeutendere Rolle, die der Wirtschaft am Rio+20 zukam, war weit entfernt von jener am ursprünglichen Erdgipfel, als private Unternehmen noch ein Mauerblümchendasein fristeten. «Wie für die meisten Akteure auf dem Gebiet der Corporate Sustainability war es auch für die Credit Suisse aus verschiedenen Gründen wichtig, in Rio dabei zu sein», betont John Tobin. «Viele Unternehmen waren vor Ort, die wir in unterschiedlicher Weise in ihren

eigenen Bemühungen um eine nachhaltigere Geschäftstätigkeit unterstützen. Außerdem möchten wir klar zum Ausdruck bringen, dass wir uns vertieft mit Nachhaltigkeitsfragen befassen, dass wir uns um die möglichen Auswirkungen unseres Handelns sorgen und dass wir nach Möglichkeiten suchen, unsere Geschäftspraktiken zu verbessern.» Im Vorfeld von Rio+20 veröffentlichte die

Credit Suisse einen Bericht unter dem Titel «Sustainability Outlook on Rio+20 – Expected Impacts on the Economic System». Darin beleuchten die Organisatoren von Rio+20 sieben wichtige Themen, darunter nachhaltige Wasserversorgung, Ernährungssicherheit, Landwirtschaft und Ozeane. Der Bericht zeigt das Wachstumspotenzial in diesen Bereichen auf und vermittelt Einblicke in >

**Für die Credit Suisse ist die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Überlegungen seit über zehn Jahren ein wichtiger Aspekt des Geschäfts. Unser nach ISO 14001 zertifiziertes Umweltmanagementsystem hilft uns, Ressourcen unternehmensweit effizienter zu nutzen, die Umweltbelastung durch unsere Aktivitäten zu reduzieren und unsere Treibhausgas-emissionen zu senken.**

**Unsere Green Business Initiative führt Fachleute aus der gesamten Bank zusammen, um Produkte und Dienstleistungen im Bereich erneuerbare Energie und Cleantech zu fördern, und unser interner Risikoprüfungsprozess durchleuchtet routinemässig Transaktionen mit Kunden, die nach unseren Weisungen und Richtlinien für sensitive Branchen ökologische oder soziale Risiken bergen könnten.**



› die möglichen langfristigen Folgen des Gipfels für allgemeine Marktentwicklungen. Er untersucht wahrscheinliche Szenarien für die Finanzierung von Massnahmen zur nachhaltigen Entwicklung und neuere unkonventionelle Finanzierungsmodelle wie Impact Investing. Gleichzeitig weist er darauf hin, dass jegliche Bemühungen bezüglich der Finanzierung mit der Erholung der Weltwirtschaft abgestimmt sein müssen.

#### **Unternehmen ergreifen Initiative**

Weiter unterstützte die Credit Suisse am Rio+20 den Private Sector Communiqué on Natural Capital, einer Initiative, die sich dafür einsetzt, die Bewertung von natürlichem Kapital bei Planungen und Entscheiden von Unternehmen zu verbessern. «Negative Auswirkungen auf die Ressourcen der Erde – wie Böden, Wälder, Luft und Wasser und die von diesen erbrachten Umweltleistungen – haben nicht nur ökologische und soziale Implikationen, sondern werden sich mit grosser Wahrscheinlichkeit auch auf die Weltwirtschaft auswirken. Und unsere Aktionäre, Kunden, Mitarbeitenden sowie an-

dere Anspruchsgruppen werden das wahrnehmen. Ein gesunder Planet ist Voraussetzung für eine langfristig gesunde Wirtschaft», so John Tobin.

Die von der Weltbankgruppe lancierte globale Initiative 50:50 soll mindestens 50 Institutionen des öffentlichen und des privaten Sektors zusammenbringen. Diese Koalition, der auch die Credit Suisse angehört, umfasst

eine Arbeitsgruppe zur Formulierung eines gemeinsamen Ansatzes der Entscheidungsfindung, der die Berücksichtigung von natürlichem Kapital bei den Diskussionen vorsieht. Mangels übergreifender multilateraler Verpflichtungen stellt sich die Frage, wie es für den Unternehmenssektor weitergehen soll.

#### **300 Millionen Hektaren Wald abgeholt**

Wenn sich aus Rio eine Lehre ziehen lässt, dann die, dass ein Top-down-Ansatz nicht immer die geeigneten Antworten liefert. Der Lauf der Geschichte hat sich seit 1992 deutlich gewandelt: Rund 300 Millionen Hektaren Wald wurden abgeholt, und die weltweiten Kohlenstoffemissionen stiegen um schätzungsweise 48 Prozent. Die Menschheit nähert sich den Grenzen der ökologischen Tragfähigkeit. Globale Gipfeltreffen zur Umweltpolitik blieben stets hinter den Erwartungen zurück. Angesichts einer Weltbevölkerung, die bis 2050 auf neun Milliarden anwachsen dürfte, während Finanzkrisen und geschädigte Ökosysteme ihren Tribut fordern, war noch nie deutlicher, dass «business as usual» keine Option mehr ist. Das Vermächtnis von Rio+20 könnte darin bestehen, dass eine Ära eingeläutet wurde, in der internationale Erklärungen und auf höchster Ebene abgeschlossene Abkommen der Vergangenheit angehören. In ihrem Gefolge ist eine neue Generation von Allianzen zwischen Führungskräften, NGOs und Zivilgesellschaften entstanden, die den Weg des Wandels weisen und als Katalysatoren für sinnvolles Handeln wirken, um die Gesellschaft in eine nachhaltigere Zukunft zu führen. Fiona Kelly

- 01** Von links nach rechts:  
UNO-Generalsekretär  
Ban Ki Moon, die brasilianische Präsidentin  
Dilma Rousseff, der  
Präsident der UNO-  
Generalversammlung,  
Nassir Abdulaziz  
Al-Nasser, und Sha  
Zukang, General-  
sekretär der Konferenz,  
an der Abschlussfeier.



01

- 02** Riesige Fische aus  
Plastikflaschen am  
Strand von Botafogo.



02

# bulletin plus – ein greifbarer Mehrwert für engagierte Leser

## Corporate Volunteering – ein Gebot der Stunde

Das bulletin der Credit Suisse wurde 1895 als Effekten-Kursblatt der Schweizerischen Kreditanstalt in Zürich gegründet und ist damit die älteste periodisch erscheinende Bankpublikation der Welt. Ihren Erfolg verdankt sie einer permanenten Innovationskraft. Das erste bulletin plus erschien vor genau fünf Jahren im Sommer 2007 und befasste sich mit dem Internet, das seither noch mehr an Bedeutung gewonnen hat und um den Aspekt der Sozialen Medien erweitert wurde. Dementsprechend finden wir heute zusätzliche Informationen über das Corporate Volunteering unter [www.credit-suisse.com/volunteering](http://www.credit-suisse.com/volunteering) oder allgemein unter [www.credit-suisse.com/verantwortung](http://www.credit-suisse.com/verantwortung). Dort können Sie auch gratis den neuen Responsibility-Newsletter abonnieren.



Bildung .....

# Am Anfang steht das Alphabet

Die Organisation Room to Read bringt Bücher in die entlegensten Gebiete der Welt und schafft Räume, in denen Kinder lesen lernen können. In Sambia unterstützt die Organisation auch landesweite Bildungsmassnahmen – gemeinsam konnten erstaunlich schnell Fortschritte erzielt werden. Ein Projekt, das die Credit Suisse zum vierten Mal als Exklusivpartner förderte.

- 01** Bildung ist der wichtigste Rohstoff – gerade auch in Entwicklungsländern. Hier ein Blick in die Katcheta Basic School.
- 02** Dank Hilfsorganisationen wie Room to Read verfügen die Kinder in Sambia über intakte Zukunftsaussichten.



Fotos: Flavio Gerber

02

**U**nser ursprüngliches Anliegen war es, kinderfreundliche Bibliotheken zu bauen», erklärt Samantha Chuula, Leiterin von Room to Read in Sambia. «Doch dann stellten wir fest, dass viele Kinder gar nicht richtig lesen konnten. In der Folge entwickelte Room to Read verschiedene Programme, um diesem Problem entgegenzuwirken.

In Sambia war man dabei besonders gefordert, denn viele Kinder leben in entlegenen Gebieten, mehrere Tagesmärsche von der nächsten Stadt entfernt. Schulbusse gibt es nicht, ein Fahrrad können sich nur wohlhabendere Familien leisten. Obgleich in Sambia die Grundschulpflicht gilt, fehlt es oft an Geld, Lehrmaterialien und Unterrichtsräumen. Aus Mangel an Schulbüchern müssen sich oft bis zu sieben Schüler ein einziges Lehrbuch teilen. Das Erledigen von Hausaufgaben wird so gänzlich unmöglich. «Unsere Bevölkerung wächst sehr schnell», erzählt Bradford Machila, Parlamentsabgeordneter für den Bezirk Kafue. «Das setzt unsere Infrastruktur im Bereich Bildung enorm unter Druck. Trotz vieler Bemühungen können wir die Bedürfnisse der Bevölkerung in den ländlichen Gebieten nicht annähernd abdecken. Deshalb sind die Massnahmen und Initiativen von Room to Read sehr wichtig für uns.»

## Lesefähigkeit als Fundament der Bildung

Diese Programme umfassen den Bau und die Ausstattung von Bibliotheken, zusätzlich bildet die Organisation Lehrpersonal aus. In Sambia arbeitete Room to Read eng mit der Regierung zusammen, um die Lehrmethoden nachhaltig zu verbessern. Mumba Nkoloma, der Bildungsdelegierte für den Bezirk Kafue, meint rückblickend: «Unsere früheren Methoden waren komplex und wiesen entscheidende Lücken auf. So lernten die Kinder ganze Wörter und starre Satzkonstruktionen auswendig. Das führte dazu, dass sie das korrekte Buchstabieren nie lernten und in der Folge entsprechend schlecht lesen und schreiben konnten.»

Room to Read entwickelte zusammen mit der Regierung ein neues Lehrprogramm sowie ein neues Lehrbuch für die Grundschule. Die Schüler der ersten Klasse in der Katcheta Basic School im Bezirk Kafue gehörten zu den ersten, die mit diesem neuen Lehrbuch arbeiten konnten. «Mit dem neuen Buch lernen die Kinder erst einmal das Abc und dann ganze Silben», erzählt Nkoloma stolz. «Danach lernen sie auf spielerische Weise, >



«Obgleich in Sambia die Grundschulpflicht gilt, fehlt es oft an Geld für Lehrmaterialien und den Bau von Unterrichtsräumen.»

Samantha Chuula, Leiterin von Room to Read in Sambia



«Nach dem Unterricht  
bleiben viele Kinder  
freiwillig in unserer Schule,  
um Geografie- oder  
Kinderbücher zu lesen.»

Mildred Malambo Himoomba, Lehrerin an der Katcheta Basic School

- › wie sie selbstständig Wörter bilden und ihre eigenen Gedanken formulieren können.» Für Mary Situmbeko, die Betreuerin der von Room to Read erbauten Bibliothek in der Katcheta Basic School waren die Fortschritte schnell sichtbar: «Die Schüler der ersten Klasse lesen inzwischen besser als die Schüler in den höheren Klassen, weil sie auch zuhause lernen können.»

### Raum für Entwicklung

In den meisten Industrieländern ist es selbstverständlich, dass Kindergärten und Grundschulen kindgerecht entworfen werden. «In vielen Entwicklungsländern hingegen sind die Schulgebäude nicht besonders kinderfreundlich», gibt Chuula zu bedenken. In der Katcheta Basic School ist das heute anders: Nach dem Unterricht bleiben viele Kinder freiwillig noch eine Weile in der Schule, denn jetzt gibt es dort den neuen Raum zum Lesen. Auf mehreren Bücherregalen stehen die unterschiedlichsten Bücher: Sachbücher über Mathematik und Chemie, geografische Bände und viele Kinderbücher. Nicht nur englische Bücher sind hier zu finden, sondern auch Geschichten in Chinyangia, der lokalen Sprache. Das Interesse am Lesen ist so gross, dass die Kinder selbst am Wochenende zur Schule kommen, um sich hier in der Bibliothek in die Geschichten zu vertiefen. Levy Chilekwa ist in der neunten Klasse und Bibliotheksassistent. «Wenn ein Schüler et-

03



Fotos: Flavio Gerber

- 03 Zu Besuch bei Febby Munkondya Mainza, deren Sohn auf der Katcheta Basic School erfolgreich lesen lernt.**

was nicht versteht, helfe ich mit Lesetraining und Erklärungen des Kontexts. Ich komme jeden Tag hierher und öffne die Bibliothek auch am Wochenende. Die Kinder kommen nicht selten auch in Begleitung ihrer Eltern.»

### Auch Erwachsene gehen zur Schule

Die Mithilfe der Schüler, ihrer Eltern und vor allem der Gemeinschaftsmitglieder ist sehr wichtig für die Nachhaltigkeit der Programme. «Room to Read begleitet Schulen jeweils für drei Jahre», erklärt Chuula. «Wir müssen daher sicherstellen, dass die Programme danach von den Gemeinden weitergetragen werden.» Die Entschlossenheit und Unterstützung durch fortgeschrittene Schüler, Lehrer und die Dorfältesten beeindruckt sie immer wieder.

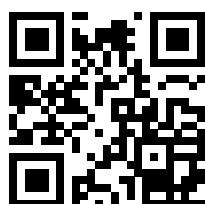
So helfen viele Eltern freiwillig mit, beispielsweise beim Aufbau der Bibliotheksräume oder beim Aufsichtsdienst. Chuula erlebte auch eine eindrückliche Geschichte mit Folgen für die Organisation: Einer der Schüler, der in der ersten Staffel mit dem neuen Schulbuch arbeiten konnte, lernte wie alle Kinder erst einmal in seiner lokalen Sprache lesen. Wenn er jeweils nach Hause kam, erzählte er seiner Grossmutter, die sich um ihn kümmerte, was er gelernt hatte. Er brachte ihr beispielsweise die Namen und Schreibweise der Haushaltsgeräte bei. Seine Begeisterung war ansteckend: Eines Tages beschloss die Grossmutter kurzerhand, selber am Unterricht teilzunehmen. In den Pausen half sie, die Kinder zu beaufsichtigen und unterstützte die Lehrerschaft. Während des Unterrichts sass sie als Schülerin in der Klasse.

Das sprach sich herum und viele Erwachsene wollten ebenfalls unterrichtet werden. «Mittlerweile gibt es Abendklassen für Eltern», freut sich Chuula. «Das Leseprogramm ist ein unglaublicher Erfolg, und wir sind glücklich, dass die Credit Suisse uns dabei unterstützt, es in vielen weiteren Schulen in Sambia einzuführen.» Joy Bolli

### Die Credit Suisse setzt sich für Bildung ein

**Mit der weltweiten Bildungsinitiative unterstützt die Credit Suisse ausgewählte internationale Organisationen mit dem Ziel, Tausenden von Kindern und Jugendlichen im schulpflichtigen Alter einen besseren Zugang zu Bildung zu verschaffen und die Qualität des Bildungsangebots zu erhöhen. Die Initiative setzt auf die Zusammenarbeit mit Programmen, die einen direkten Einfluss auf diese Ziele haben und legt die Schwerpunkte dabei auf die Bereitstellung von Stipendien, die Lehrerausbildung, an spezielle Bedürfnisse angepasste Einrichtungen und die Entwicklung von Lehrmaterial. Um noch effizienter zu arbeiten und nachhaltige Resultate zu erzielen, werden langfristige Partnerschaften mit Organisationen angestrebt, die sich mit Gemeinden und Bildungsbehörden auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene für Bildungsangelegenheiten einsetzen.**

[www.creditsuisse.com/verantwortung/fokusthemen](http://www.creditsuisse.com/verantwortung/fokusthemen)



Die Kinder und Jugendlichen in Sambia wissen das Engagement von Room to Read sehr zu schätzen, wie unser Video anschaulich aufzeigt.



Foto: Scope

David – der Name wurde von der Redaktion geändert – ist dank Scope seinem Traumberuf einen grossen Schritt näher gekommen.

## Bildung

# Kleiner Einsatz, grosse Wirkung

David mag Dinge wie andere junge Männer: Freunde treffen, Fussball und Badminton spielen, Reisen, kreatives Zeichnen. Er hat aber eine Lernbehinderung. Sein Wille und klare Berufsziele verhalfen ihm zu einem vierwöchigen Einsatz bei der Credit Suisse in London.

**E**s war schon immer sein Traum, in einer global tätigen Bank zu arbeiten. David bewarb sich für das Programm Scope, weil es einem so jungen, motivierten Mann wie ihm interessante Möglichkeiten bot. «Ich hatte mich für das Programm beworben, weil es mir Gelegenheit gab, wichtige Kompetenzen zu erwerben, mein Selbstvertrauen zu stärken und vor allem Arbeitserfahrung zu

sammeln.» Weil die Credit Suisse Partner des Programms ist, erhielt David einen Einblick in das Geschäftsfeld, in dem er zukünftig beruflich Fuss fassen möchte.

### Andere Perspektiven und Lösungen

Nick Nicholls beteiligte sich am Programm als Davids Mentor. Er war beeindruckt von der ansteckenden Begeisterungsfähigkeit,

die der junge Mann an den Tag legte, obwohl er zusätzliche Hürden bewältigen muss: «Die Behinderung von David hat zur Folge, dass er härter und wahrscheinlich länger arbeiten muss, um mit Menschen ohne Behinderung mithalten zu können. Doch mit der richtigen Unterstützung und dem richtigen Umfeld kann er zeigen, dass er zu hervorragenden Leistungen fähig ist.» Einmal kündigte David an, eine Idee präsentieren zu wollen. Er tat diese ohne schriftliche Unterlagen, dafür mit vielen Bildern und optischen Bezugspunkten. Nick Nicholls erlebte es als sehr inspirierend, dass David spontan eine besonders wirksame Präsentationsmethode wählte: «Genau so sollte eine Präsentation sein, denn sie zieht die Betrachter in ihren Bann und veranlasst sie, Fragen zu stellen. Weil sie kurz und prägnant war, blieben die Zuhörer aufmerksam. Mit seinem Ansatz bei der Präsentation und bei anderen Aufgaben lebte er uns auch vor, was es heisst, trotz Rückschlägen immer positiv zu bleiben. Es gibt immer eine

Lösung.» Agata Lewandowska, Projektkoordinatorin von Scope, ist überzeugt, dass das Programm keine Einbahnstrasse ist: «Beide profitieren voneinander, Mentor und Mentee. Letztlich sind innovative, alternative Lösungen entscheidend für den Erfolg in der Geschäftswelt, und manchmal braucht es lediglich einen anderen Blickwinkel und die Fähigkeit, über den üblichen Rahmen hinaus zu denken.»

#### **Mehr als nur ein Job**

Dieses persönliche Mentoring ist das Kernstück des Programms. Durch die enge Begleitung und die persönliche Beratung während des gesamten Programms konnten die Mentees persönliche Beziehungen aufbauen, und dank individueller, massgeschneideter Unterstützung das Optimum aus dieser Chance herausholen. Für beide Seiten erwies sich als Gewinn, allenfalls notwendige Änderungen zu besprechen und ein konstruktives Feedback geben zu können.

Fragen mussten die Teilnehmenden nicht vor einer Klasse stellen, sondern sie konnten sich damit in einem ungezwungenen Rahmen direkt an ihr Gegenüber wenden. David liess sich auf diese anspruchvolle Lernerfahrung ein und die Mentoren konnten ihr Fachwissen weitergeben und ihre Lehrkompetenzen verbessern. Zudem lernten sie, mit einer Situation zurechtzukommen, die einen anderen Denkansatz erfordert. Das Programm ermutigt Menschen mit Behinderung, neue Wege zu gehen und Herausforderungen anzunehmen, und es trägt dazu bei, die Chancengleichheit am Arbeitsplatz zu fördern. David erhielt nicht nur einen realistischen Eindruck von der hektischen Welt des Investment Banking, sondern beteiligte sich auch an den Probe Gesprächen des Programms und arbeitete mit Erfolg an wichtigen Projekten mit. Eines der Projekte, das er während seines Praktikums entwickelte, wurde so gut aufgenommen, dass ein namhaftes Technologieunternehmen Interesse bekundete, das Projekt weiterzuführen.

#### **Vielseitige Lernerfahrung**

Während des Programms arbeitete David in drei verschiedenen Abteilungen. Zuerst im Bereich Fixed Income and Equities, dann bei Sales and Trading und schliesslich im Investment Banking. Er übernahm vielfältige Aufgaben und erfuhr dabei etwas über die Arbeitsprozesse der jeweiligen Bereiche. David nahm die Herausforderung motiviert an und zeigte sich willens, Neues zu lernen



Die britische Wohltätigkeitsorganisation Scope will die Gesellschaft so verändern, dass Menschen mit Behinderung und ihren Familien dieselben Möglichkeiten offenstehen wie allen anderen. Die Organisation arbeitet langfristig mit behinderten Menschen jeden Alters und ihren Familien und bietet ihnen praktische Unterstützung – von Informationen über Ausbildungen bis zu täglicher Betreuung. Scope will Vorurteile über Behinderungen ausräumen, Entscheidungsträger beeinflussen und zeigen, was alles möglich ist. Ziel ist es, im Leben der Einzelnen etwas zu bewirken und unsere Umwelt nachhaltig zu verändern. [www.scope.org.uk](http://www.scope.org.uk)

#### **Erste Schritte auf der Karriereleiter**

Seit 2010 ist die Credit Suisse EMEA Foundation Partner von Scope zur Finanzierung des Pilotprogramms «First Impressions, First Experiences», das junge Menschen mit Behinderung bei der Stellensuche unterstützt. Im Rahmen des 14-wöchigen Programms halfen Mitarbeitende der Credit Suisse jungen Menschen mit Behinderung, Kompetenzen zu erwerben, die sie für den Einstieg in die Arbeitswelt benötigen. David gehörte zu den Programtteilnehmern, die bei der Credit Suisse in London einen Einblick in die Finanzwelt erhielten. Die gemeinsame Initiative eröffnet neue Perspektiven – sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Mitarbeitenden.

und sich dem Umfeld anzupassen: «Die drei Teamrotationen brachten es mit sich, dass ich täglich mit der Front und mit dem Middle Office zusammenarbeiten musste. Ich lernte dabei verschiedene Gruppen der Bank kennen und musste mich unterschiedlichen Arbeitsumgebungen anpassen.» Dies widerspiegelt das Ziel der Initiative, einen realistischen Eindruck der Berufswelt zu vermitteln. Statt Menschen mit Behinderung einen «geschützten Raum» zu geben, bietet die Initiative Gelegenheit, echte Arbeitserfahrung zu sammeln – mit allen Herausforderungen und Chancen, die das «richtige Leben» mit sich bringt. «Ich wurde wie ein Vollzeitmitarbeiter mit echter Verantwortung behandelt. Ich lernte ständig Neues und war immer gefordert. Es war toll!»

Vor seiner Bewerbung für das Programm hatte David gewisse Bedenken. Als er auf das Programm aufmerksam wurde, wollte er mehr darüber erfahren. Gleichzeitig machte ihn die Aussicht nervös, über seine Lernbehinderung sprechen zu müssen. Doch er sorgte sich umsonst. «Die Unterstützung von Scope und meinen Arbeitskollegen bei der Credit Suisse half mir, offen über meine Schwächen zu sprechen.» Er fühlte sich willkommen im freundlichen Umfeld, und die

offene Haltung seines Arbeitgebers und seines Mentors trugen dazu bei, dass er an Selbstvertrauen gewann. Er traf andere Mitarbeitende der Credit Suisse mit einer Behinderung und war beeindruckt vom Engagement der Bank zugunsten der Chancengleichheit für Menschen mit Behinderung, sei es im Umgang mit Kunden oder mit Mitarbeitenden. Agata Lewandowska von Scope betont, wie schwierig es sein kann, Behinderte am Arbeitsplatz gut zu integrieren. «Der Umgang mit behinderten Menschen am Arbeitsplatz erfordert viel Fingerspitzengefühl. Einerseits braucht es Verständnis für ihre Bedürfnisse, andererseits sollten Menschen mit Behinderung nicht das Gefühl erhalten, sie seien anders. Es gilt, das Gleichgewicht zu finden zwischen dem Bemühen des Arbeitgebers und der Mitarbeitenden, dass sie sich am Arbeitsplatz wohl und gleichberechtigt fühlen und der Berücksichtigung ihrer speziellen Bedürfnisse.»

David hat einen grossen Schritt in die Richtung seines Traumberufs gemacht, und das Programm hat wesentlich dazu beigetragen. «Ich kann das Programm sehr empfehlen, denn es wird alles daran gesetzt, dass die Behinderung die Berufsziele und die Leistung nicht beeinträchtigt.» Alice Bordoli



Fotos: Credit Suisse

**Mikrofinanz**

# Die richtige Antwort auf Armut

Die weltweite Armut lässt sich nicht mit Wohltätigkeit allein bekämpfen. Der Schlüssel zur Überwindung menschlicher Not heisst wirtschaftliche Befähigung. Mit ihrem Global Citizens Program stellt die Credit Suisse deshalb über die finanzielle Unterstützung hinaus das Fachwissen und das persönliche Engagement ihrer Mitarbeitenden zur Verfügung.

**D**as Jahr 2015 rückt immer näher. Bis dann sollten die acht Millenniums-Entwicklungsziele der Vereinten Nationen umgesetzt sein – das bedeutet nicht zuletzt die Halbierung des Anteils der Menschen, die Hunger leiden, sowie jener, die mit weniger als einem US-Dollar pro Tag auskommen müssen. Um dies

zu erreichen, muss die Lebenssituation von mehr als einer halben Milliarde Menschen nachhaltig verbessert werden. Mikrofinanz und Bildung haben sich als wirkungsvolle Instrumente in diesem Zusammenhang erwiesen.

Auch die Credit Suisse möchte einen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele leisten. «Das

2010 lancierte Global Citizens Program erlaubt es qualifizierten Mitarbeitenden, ihr Fachwissen und ihre beruflichen Kompetenzen in Projekte von Partnerorganisationen einfließen zu lassen», führt Laura Hemrika, Verantwortliche für die Microfinance Capacity Building Initiative, dazu aus. «Ziel ist es, den Wissenstransfer von den Bankmitarbeitenden in die Organisationen zu fördern und so deren Stärkung beizutragen.»

Im Bereich Bildung sind bereits Verbesserungen erkennbar. «Ich denke, die erlernten IT-Fähigkeiten werden einen sehr positiven Einfluss auf das Leben der Frauen haben. Sie sind oft die ersten in der Familie, die Computerkenntnisse haben», berichtet Emaan Mahmood, Credit Suisse Mitarbeiterin aus New York, über ihren Einsatz in Tamale, Ghana, bei dem sie jungen Frauen zwischen 25 und 30 den Umgang mit dem Computer beigebracht hat. Rashida Maltiti

Mohammed, eine der Teilnehmerinnen, bestätigt dies: «Meine Zukunft wird sich aufgrund meiner neuen Kenntnisse verändern. Heute ist man doch verloren, wenn man absolut nichts über Computer weiß.» Emaan Mahmood wiederum ergänzt: «Viele der Frauen erzählten mir, dass sie Lehrerinnen seien und dass sie ihre neuen Kenntnisse ihren Schülern, Gemeindemitgliedern und Verwandten weitergeben möchten. Ich sehe das als einen weiteren, sehr positiven Aspekt des Programms.»

Im Bereich Mikrofinanz dauern die Einsätze des Global Citizens Program rund drei Monate. «Ein Ziel ist es, einen professionellen Ansatz zu fördern», erklärt Laura Hemrika. Der Einsatz könnte eine grosse Herausforderung sein. So würden die Teilnehmer in Kontakt mit einem neuen Unternehmen, neuen Menschen, einem neuen Land kommen und nur über beschränkte Ressourcen und knappe Fristen für konkrete Ergebnisse verfügen. Trotzdem müsse die Qualität stimmen.

Jatin Modi von der Abteilung Equity Derivatives in New York leistete letztes Jahr einen dreimonatigen Einsatz in Indien. «Jatin Modi hatte, als er zu uns kam, eine geschärfte Perspektive von aussen sowie ein tieferes Wissen und Verständnis für Prozesse als wir», zieht Abhishek Agrawal von der Mikrofinanzorganisation Swadhaar FinServ in Mumbai ein positives Fazit. «Seine Arbeit war sehr hilfreich beim Aufsetzen neuer Prozesse.»

Auch Jatin Modi selbst hat seinen Aufenthalt in Indien zu keinem Zeitpunkt bereut. «Auf persönlicher Ebene habe ich gelernt, mich nicht an Kleinigkeiten aufzuhalten und mich auf die positiven Dinge zu konzentrieren. Ich habe erlebt, dass es eine Welt jenseits des traditionellen Banking gibt, und ge-

**01** Jatin Modi (links) übte seinen Einsatz beim Mikrofinanzunternehmen Swadhaar Fin Serv in Mumbai keineswegs nur am Schreibtisch aus, sondern nutzte die Zeit, um als New Yorker junge Inderinnen und Inder und deren Kultur kennenzulernen.



**02** Dank eines Mikrofinanzkredits besitzt diese Schuhmacherei in Mumbai gute Zukunftsaussichten.



**03** Andere Länder, andere Sitten. Jatin Modi besuchte in Indien nicht nur kulturelle Sehenswürdigkeiten, sondern lernte auch den besonderen Status der (heiligen) Kühe kennen.

lernt, mit verschiedenen Menschen, Kulturen und Ansichten umzugehen. Es war eine tolle Gelegenheit, mich weiterzuentwickeln.»

Dies stand indes nicht im Zentrum seiner Motivation. «Ich wollte mein Know-how aus neunjähriger Tätigkeit im Investment Banking am anderen Ende des Spektrums einsetzen, für die Basis der Wohlstandspyramide», begründet er seinen Einsatz. Mikrofinanz ist Banking für Menschen, die von der Finanzwelt ausgeschlossen sind, und verschafft ihnen Zugang zu grundlegenden Finanzdienstleistungen wie Krediten, Sparprodukten oder Versicherungen und versetzt sie dadurch in

die Lage, ihre Fähigkeiten auszuschöpfen. «Die Armen sind nicht etwa arm, weil sie keine Fähigkeiten hätten, sondern weil es ihnen an Mitteln fehlt, um ihre Fähigkeiten wirtschaftlich zu nutzen», so Modi weiter. «Nicht Wohltätigkeit ist die Antwort auf Armut, sondern wirtschaftliche Befähigung.» Um eine nachhaltige Entwicklung in der Branche und damit die wirtschaftliche Befähigung benachteiligter Menschen weiter zu fördern, spielt die Microfinance Capacity Building Initiative der Credit Suisse eine wichtige Rolle. «Die Bank arbeitet direkt mit den Mikrofinanznetzwerken und den Mikrofinanzinstitutionen vor Ort zusammen», so Laura Hemrika. «Wir stärken Ausbildungen und Know-how im Managementbereich und treiben die Produkt- und Prozessinnovation voran, damit die Organisationen ihre sozialen und finanziellen Ziele effizient und verantwortungsvoll umsetzen können.» Valérie Clapasson Fahrni

## Zehn Jahre Engagement der Credit Suisse im Mikrofinanzbereich

### 2003

Mitgründung der Gesellschaft responsAbility für sozial verantwortungsvolle Anlagen.

### 2007

IPOS von Banco Compartamos und Financiera Independencia (Mexiko).

### 2008

Erste Forschungsarbeiten. Lancierung der Initiative für Ausbildungsprogramme im Mikrofinanzbereich.

### 2010

G20 würdigt BOP Fund zur Finanzierung von KMU in Schwellenländern. IPO von SKS Microfinance (Indien).

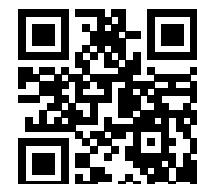
### 2011

Über USD 1 Milliarde verwaltetes Vermögen im Mikrofinanzbereich.

### 2012

Zehn Jahre Engagement im Mikrofinanzbereich, ausgezeichnet mit dem FT Award (siehe Seite 61).

Erfahren Sie mehr zum Thema Mikrofinanz in unserem Video sowie unter [www.credit-suisse.com/verantwortung](http://www.credit-suisse.com/verantwortung).





Interview mit

Joschka Fischer

Das Leben des ersten grünen Ministers Deutschlands ist geprägt von Brüchen. Der Schulabrecher Joschka Fischer war von 1998 bis 2005 als Aussenminister und Vizekanzler für die Aussenpolitik Deutschlands und in grossem Masse auch Europas verantwortlich. Im Exklusivinterview spricht er über sein Leben nach der Politik, die aktuelle Europakrise und seine Besuche beim Papst.



**Der heute 64-jährige Joschka Fischer war ab den 1980er-Jahren die prägende Figur der deutschen Partei der Grünen. 1983 wurde er für sie erstmals in den Bundestag gewählt.**

**Als es 1985 in Hessen zur ersten rot-grünen Landesregierung kam, übernahm Fischer die Aufgabe des Staatsministers für Umwelt und Energie. Nachdem im Herbst 1998 die Sozialdemokraten unter der Führung von Gerhard Schröder die Bundestagswahlen gewannen, kam es zur ersten rot-grünen Koalition auf Bundesebene und Joschka Fischer übernahm das Amt des Außenministers und Vizekanzlers, das er bis 2005 innehatte.**

**Nach seinem endgültigen Rücktritt aus der Politik 2006 übernahm er eine einjährige Gastprofessur in den USA und gründete darauf 2007 eine Beraterfirma.**

**bulletin: Nach Ihrem Rücktritt aus der deutschen Regierung 2005 war es in der Öffentlichkeit recht lange ruhig um Sie. Allerdings habe ich jetzt gelesen, dass Sie nur zwei Wochen später Ihre Lebenspartnerin geheiratet haben. Was sonst haben Sie in dieser Übergangszeit gemacht?**

Joschka Fischer: Ich wollte raus aus der Politik. Ich hatte genug. Und insofern war klar, nachdem Rot-Grün keine Mehrheit mehr hatte, dass ich aufhören werde. Ich hatte dann noch ein Jahr schweigend im Parlament gesessen, weil ich während des Wahlkampfes auf eine Journalistenfrage, ob ich mein Mandat annehme, gesagt habe, dass ich es tun würde. Also musste ich das noch machen. Aber ich wollte ganz klar zuerst eine Cooling-off-Periode, was die öffentliche Präsenz anbelangte. Also habe ich das Angebot der Princeton University in New Jersey gerne angenommen und dort als Visiting Professor zwei Semester gearbeitet.

**Sie sind ja jahrzehntelang im Rampenlicht gestanden.**

**War das nicht ein ungeheuerer Bruch für Sie?**

Es hört sich so schön an – «jahrzehntelang im Rampenlicht». Dazu zwei Bemerkungen: Erstens, ich habe das Rampenlicht nie nötig gehabt. Mein Ego ist stabil genug, dass ich das Rampenlicht dafür nicht brauche. Das ist jetzt ganz ernsthaft gemeint und nicht arrogant. Es ist einfach so. Zweitens, ich hatte genug. Das Leben in den Top News auf den Frontseiten der Magazine und Zeitungen ist unglaublich anstrengend. Am Anfang finden Sie das ganz toll. Und dann merken Sie mit der Zeit, dass Sie den Verlust der Privatsphäre nicht so einfach wegstecken können. Wohin Sie auch gehen, Sie sind immer von Sicherheitsbeamten umgeben. Das ist auf die Länge schwierig. Als das nicht mehr so war, hat mich das überhaupt nicht gestört. Was ich aber unterschätzt hatte, ist das, was jeder Pensionär erlebt: Man hat plötzlich viel Zeit. Das kann sehr zermürbend sein, zumal man anfängt abzubauen und so weiter.

**Sie scheinen in Ihrem Leben nie etwas nur ein bisschen gemacht zu haben. Damit meine ich nicht nur Ihre politische Karriere. Sie fangen an zu joggen, und ein Jahr später rennen Sie den New York Marathon. Machen Sie alles zu 150 Prozent?**

In der Regel ja. Wenn mich etwas wirklich interessiert, dann gebe ich gerne 150-prozentigen Einsatz.

**Und da kommt dann auch das Zermürbende rein?**

Ja, aber ich meine, das gehört dazu. In diesem Leben gibt es nichts, was nicht auch seine Schattenseiten hätte.

**Lassen Sie uns das konsequent weiterziehen. Zurzeit sind Sie ja als Berater in der Wirtschaft tätig. Werden Sie schon bald Vorstandsvorsitzender eines Grosskonzerns sein?**

Nein, überhaupt nicht. Ich wollte einfach nochmals etwas völlig anderes machen. Darauf haben ein Freund und ich eine Beratungsfirma gegründet. Und mittlerweile sind wir 16 Leute. Viele Unternehmen sind in ihren angestammten Geschäftsbereichen sehr gut. Aber wenn es darum geht, sich in politischen Umfeldern zu behaupten, die sie nicht überschauen und durchblicken, dann haben sie ein Problem.

**Und dann kommen Sie ins Spiel.**

Wenn Sie Vorstand einer grossen Bank sind, dann sind Sie kein erfahrener Außenpolitiker. Das ist auch nicht die Aufgabe eines Vorstandes. Wir machen aussenpolitische Beratung für Unternehmen in schwierigen Marktumfeldern. Das ist ein Schwerpunkt, ein anderer das Umstellen einer Unternehmung auf Nachhaltigkeit. Da haben wir ein sehr starkes Team aufgebaut. Dann arbeiten wir häufig auch global, indem wir sehr eng mit der Beraterfirma meiner

# «Welche Person hat Sie in Ihrem Leben am meisten überrascht?»

## «Der Papst.»

## «Im Ernst?»

## «Ja. Johannes Paul II.»

Freundin und früheren Kollegin in Washington, Madeleine Albright, zusammenarbeiten.

### **Hört sich sehr vielfältig und spannend an.**

Ich hasse es, mich zu langweilen. Und da ich ein überaus neugieriger Mensch geblieben bin, bekomme ich heute tatsächlich unglaublich viel Spannendes mit. In dieser Wirtschaftskrise können wir viel Wissen aus den Bereichen Wirtschaft und Finanzen mit meinen Erfahrungen von früher zusammenbringen. Auf Neudeutsch heisst das so schön: Connecting the dots. Das ist bei uns im Unternehmen stark ausgeprägt.

**Wenn man Ihren Lebenslauf ansieht, ist er geprägt von Brüchen. So scheinen sich einige Ihrer einstigen Wertvorstellungen teilweise um 180 Grad geändert zu haben. Gibt es etwas, an dem sie konsequent festgehalten haben?**

Ja und nein. Grundsätzlich fände ich nichts schlimmer, als wenn ich heute, wo ich auf die 65 zugehe, noch so denken würde wie mit 18. Das Leben dauert lange und man verändert sich. Und doch habe ich mich selber im Innern sehr wenig verändert. Das ist kein Widerspruch. Damals, als ich 18 Jahre alt war, war es eine völlig andere Zeit. Es war eine andere Welt. Das kann man sich heute gar nicht mehr vorstellen. Wenn man versucht, die 68er zu verstehen, muss man begreifen, wogegen sich die 68er – vor allem in Deutschland – gerichtet haben. Nur schon in der Schweiz war die Situation völlig anders. Dieses kleine Land blickt seit dem Mittelalter auf eine glückliche Geschichte zurück. So war es das einzige Land, in dem der Bauernkrieg in Verbindung mit den Städten zum Sieg der Bauern geführt hat. Die deutsche Geschichte wäre eine völlig andere gewesen, wenn der Adel vor allem in Süd- und Mitteleuropa wie in der Schweiz verloren und Luther den Verrat an den Bauern nicht begangen hätte. Zwingli hat das in der Schweiz nicht gemacht. In Deutschland haben sich die 68er gegen die Nazigeneration gerichtet. Das darf man nicht vergessen. Das ist heute völlig anders. Die Grossväter von damals waren völlig andere. Heute bin ich der Grossvater.

### **Und wie lehnt sich Ihr Sohn gegen Sie auf?**

Nicht mehr. Der ist mittlerweile selber Vater. Die Zeit geht voran und mit ihr ändern sich auch die Leute. Oskar Lafontaine war Anfang 30 Oberbürgermeister, jetzt gibt er den Linksradikalen. Da ist mir meine Biografie lieber. Und dass ich mit dem Alter ruhiger geworden bin. Dennoch: Die Neugier ist mir immer geblieben. Das ist eine Grundhaltung, die sich nicht verändert hat. Obwohl es mit jedem Aufstieg noch grössere Verführungen gab, blieb ich in dieser Beziehung sehr stabil, weil mich diese Sachen nicht wirklich interessiert

haben. Mich hat die politische Macht interessiert, mit der man gestalten kann, aber nicht das ganze Drumherum.

### **Wie grün sind Sie noch?**

Ich bin ein grüner Realo geblieben, auch wenn aufgrund meiner permanenten Reisetätigkeit mein CO<sub>2</sub>-Fussabdruck alles andere als grün ist. Aber das geht nicht anders. Ich bin auch der festen Überzeugung, dass durch eine Entwicklung, die weit weg von uns abläuft und die Welt verändert, wie nichts zuvor seit der industriellen Revolution, wir gar keine Alternative haben. Ich spreche vom Aufstieg Chinas und der anderen Schwellenländer. Da sind zurzeit enorme Veränderungen im Gange. Zudem wird die Tatsache, dass Deutschland aus der Atomenergie aussteigt, für die Zukunft der Energie- >

## Meinungsführer im Gespräch



Seit 2008 veranstaltet die Credit Suisse so genannte Credit Suisse Salons. Diese exklusive Plattform bietet ausgewählten Kunden und führenden Entscheidungsträgern die Gelegenheit, wichtige soziale, wirtschaftliche und politische Themen mit internationalen Meinungsführern zu diskutieren.

Unter den Gastrednern, die in den vergangenen Jahren an den Salons teilnahmen, waren Kofi Annan, Muhammad Yunus, Colin Powell, Paul Krugman, Lee Kuan Yew, Ernesto Zedillo, Nouriel Roubini und Mohamed El-Baradei. Das Gespräch mit Joschka Fischer fand im Mai anlässlich des 9. Credit Suisse Salons in London statt, bei dem der einstige Außenminister und Vizekanzler Deutschlands mit Javier Solana, dem ehemaligen Hohen Vertreter für die Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik der EU, dem Präsidenten der tschechischen Republik Václav Klaus und dem einstigen britischen Premier Sir John Major über die Zukunft des Euros diskutierten. <

# «Und wer oder was regiert heute die Welt?»

## «Die Politik!»

## «Immer noch?»

## «Keine Frage.»

wirtschaft und für die Weiterentwicklung der Technologien, die daran hängen, dramatisch positive Konsequenzen haben.

**Werden wir diese tiefgreifenden Veränderungen meistern?**  
 Überhaupt keine Frage. Es geht doch gar nicht anders. Doch werden wir durch eine Effizienzrevolution durchmüssen, und zwar nicht nur bei der Energie. Stellen Sie sich einfach mal vor, was es hiesse für regionale und das globale Ökosystem, wenn die Chinesen unseren Pro-Kopf-Bedarf an Energie, Wasser, Schweinefleisch, Rindfleisch, Milchprodukten etc. erreichten. Da rede ich noch nicht einmal von Indien, Indonesien oder Brasilien – nur von China. Das geht unmöglich. Umgekehrt gibt es kein Argument, denen zu sagen, ihr müsst arm bleiben, dass wir hier im Westen weiterhin im Überfluss die Dinge vergeuden können. Das wird so nicht funktionieren und es wäre meines Erachtens auch moralisch verwerflich. Das zwingt uns technisch wie auch mental zu tiefgreifenden, ja revolutionären Veränderungen.

**Wenn man die Geschichte der Menschheit anschaut, gab es eigentlich immer einen Krieg, wenn es eng wurde.**

Das funktioniert unter den Weltmächten auch nicht mehr, Gott sei Dank, weil die gegenseitige nukleare Vernichtungsdrohung vorhanden ist.

**Ist der Mensch wirklich so vernünftig geworden, dass er das ausschliesst?**

Ich schliesse überhaupt nicht aus, dass es eine Nuklearbedrohung auf der terroristischen Ebene geben kann oder an den Rändern. Das ist ja genau das Gefährliche, wenn Nukleartechnik und -waffen weiterverbreitet werden. Aber zwischen den grossen Mächten wird es keinen Krieg mehr geben, denn dieser würde zwangsläufig auf die gegenseitige Vernichtung hinauslaufen.

**Sie setzen sich ja als Lobbyist für diese Erdgaspipeline ein ...**

Ich berate lobbyistisch gar nichts. Ich berate die beiden Vertragspartner OMV und RWE bei einer Vielzahl von aussenpolitischen Fra-

gen, die mit diesem Projekt verbunden sind. Ich bin aber sicher kein Lobbyist. Einmal abgesehen davon stehe ich voll und ganz hinter dem Projekt. Nicht zuletzt auch deshalb, weil ich der Meinung bin, dass Europa gut beraten ist, den südlichen Korridor zu öffnen und nicht in dem Massen von Russland abhängig zu bleiben, wie das heute der Fall ist.

**Wenn wir jetzt nochmals zurückkommen zu den Grünen in den 1970er- und 1980er-Jahren: Man hat das Gefühl, heute sind die Piraten in die Rolle geschlüpft, die sie damals innehatten.** Ich meine, das Problem bei den Grünen ist, dass sie alt geworden sind und dass sie sich das nicht eingestehen. Alt werden heisst aber nicht zwingend, langweilig zu werden. Es gibt 18-Jährige, die wirken schon wie 88 und es gibt 88-Jährige, wenn Sie an Stéphane Hessel denken, die wirken noch wie 18-Jährige. Wir haben zwar damals die Rotationspflicht zu Recht abgeschafft. Doch war auch ich nicht der Meinung, dass man im Parlament sterben sollte. Nein, die Grünen haben da ein echtes Problem, und dem müssen sie sich jetzt stellen. Bei den Piraten ist es ein Stück weit auch Wunschtraum, wie es bei den Grünen anfangs gewesen war. Ob sie Bestand haben, das wird erst die Zukunft zeigen.

**Noch eine Stufe weiter unten haben wir jetzt die ganze Occupy-Bewegung. Für diese müssten Sie doch zumindest ein gewisses Wohlwollen verspüren?**

Diese Finanzkrise hat schwere Defizite aufgezeigt. Dass das nur zur Occupy-Bewegung geführt hat, erstaunt mich schon etwas. Und damit Sie mich nicht missverstehen: Ich war für den Bail-out, weil die Konsequenzen ansonsten furchtbar gewesen wären. Andererseits glaube ich, dass man danach nicht entschlossen genug die Zeit nutzte, um eine globale Neuauflistung der Finanzindustrie durchzusetzen. Man wird jetzt sehen müssen, ob die Kraft noch vorhanden ist, dass sich die Krise so nicht wiederholt.

**Und wer oder was regiert heute die Welt?**

Die Politik!

**Immer noch?**

Keine Frage. Die Wirtschaft ist dazu nicht in der Lage. Die Wirtschaft verfolgt ihre Interessen, das muss sie tun. Aber schon die ganze Denkweise funktioniert nicht. Ein guter Manager braucht diese Kombination von Durchsetzungskraft, von Präzision, von Datenmaterial, von strategischer Orientierung, Personalführung. Aber es ist ein limitiertes Segment. Ein guter Politiker, der zum Staatsmann oder zur Staatsfrau wird, hat es mit einem sehr komplexen oder sogar ultrakomplexen Entscheidungsumfeld zu tun. Ich überschauje das sehr gut, weil ich eben beide Seiten kenne. Das ist etwas völlig anderes. Diese Frage kann man übrigens so nur in Europa stellen, weil bei uns die Staaten – man möge mir vergeben – alle so schwach sind. Stellen Sie diese Frage mal in Washington oder in Peking, also bei den wirklich mächtigen Staaten, dann werden Sie mit Sicherheit komisch angeguckt.

**Warum haben die europäischen Staaten derart an Macht verloren?**

Selbst die drei grössten Staaten Grossbritannien, Frankreich und Deutschland – zwei davon sind Nuklearmächte – sind im globalen Vergleich herabgesunken zu mittelständischen Familienunternehmen. Damit will ich nichts gegen mittelständische Familienunternehmen sagen, ganz im Gegenteil. Aber Europa muss sich neu erfinden. Das ist für die Europäische Vereinigung die grosse Herausforderung. Das heisst nicht, dass alle dabei sein müssen. Aber es werden alle von dieser Entwicklung abhängen.

## Heute spricht alles vom Abstieg der Grossmacht Amerika.

### Wie sehen Sie das?

Der Aufstieg der anderen wird die USA relativ absteigen lassen, aber nur relativ. Ich meine, es wird eher kein absoluter Abstieg sein. Ich glaube, die USA werden ihre Krise überwinden. Aber es wird dauern. Ob wir es in Europa hinbekommen? Ich meine ja, aber unter viel Geschrei und mit der teuersten Lösung. Der Aufstieg der neuen Schwellenmächte ist nach der industriellen Revolution die grösste Veränderung der Neuzeit. Die Mehrheit der Menschen möchte unseren Lebensstandard, und niemand wird sie daran hindern können. Das hat dramatische Konsequenzen, aber auch dramatische Chancen zur Folge. Da dürfen Sie mich nicht missverstehen. Ich sehe das nicht als Katastrophenszenario. Aber es hat dramatische Konsequenzen.

### Und was müssen die Europäer machen?

Sie müssen zusammenfinden. Dann ist alles gut. Wenn wir beide nach China reisen – Sie als Schweizer und ich als Deutscher –, sehen die Chinesen keinen Unterschied. Genauso wenig, wie wir einen Unterschied zwischen einem Nord- und einem Südhinesen oder zwischen einem aus Shanghai oder Peking sehen. Das ist für uns alles China. Dabei, wenn man genauer hinschaut, stellt man fest, dass die Unterschiede, auch die sprachlichen Unterschiede, zwischen den Provinzen dieses riesigen Landes gewaltig sind. Mindestens so gross wie die in Europa. Eher grösser.

### Einmal abgesehen von diesen dramatischen Entwicklungen

wirken Sie heute sehr entspannt und scheinen das Leben zu geniessen.

Warum sollte ich verspannt sein?

### Früher wirkten Sie oft angespannt.

Da war ich es auch. Da hätte ich für so ein Interview gar keine Zeit gehabt.

**Gibt es denn noch Freundschaften aus Ihrer Zeit als Aussenminister?**

Ja. Madeleine Albright ist eine, Javier Solana. Es gibt eine ganze Reihe. Wie zum Beispiel auch Igor Iwanow, der frühere russische Aussenminister. Das ist jetzt nicht eine Freundschaft, in der man sich täglich sieht oder hört, aber doch eine stärkere emotionale Bindung.

**Welche Person hat Sie in Ihrem Leben am meisten überrascht?**

Der Papst.

### Im Ernst?

Ja. Johannes Paul II. Ich bin streng katholisch erzogen worden, bin jetzt aber überhaupt nicht mehr gläubig. Aber seine Persönlichkeit war unglaublich. Ich habe ihn als schwer kranken Mann kennengelernt und zweimal allein getroffen. Ich muss sagen, das war die Figur, die mich am meisten überrascht hat. Hätte ich nicht gedacht. Er war eine historische Figur und hat alle anderen in den Schatten gestellt, die ich persönlich kennengelernt hatte.

### Was war denn so beeindruckend an ihm?

Die Augen. Obwohl er schwer krank war, war der Geist hellwach. Ich habe zweimal bei ihm eine Privataudienz gehabt, wie das so schön heisst. Einmal wegen des polnischen EU-Referendums und einmal wegen des Irak-Kriegs. Beide Male war er hellwach – schwer von der Krankheit gezeichnet, aber hellwach. Sprach schleppend, aber fliessend Deutsch, war über alles informiert und hatte eine unglaubliche Ausstrahlung. Er hat mich tief beeindruckt.

Interview: Daniel Huber

Interview mit Javier Solana  
Ehemaliger Nato- und EU-Spitzenpolitiker

## «Jede Krise kommt zum falschen Zeitpunkt»



Sie und Joschka Fischer verbindet auf der politischen Bühne Europas eine lange Geschichte. Wie gut kennen Sie sich?

Ich habe Joschka Mitte der 1990er-Jahre das erste Mal getroffen. Und danach haben sich unsere Wege in den verschiedensten Funktionen immer wieder gekreuzt. Und im Laufe der Zeit hat sich eine sehr tiefe Freundschaft zwischen uns entwickelt. Er war ein sehr, sehr guter Aussenminister für Deutschland und hat sich stets für die europäische Sache eingesetzt.

Dann konnten Sie also auch politisch mehrheitlich auf seine Unterstützung zählen?

Das ist so. Er hat mich bei vielen sehr wichtigen Entscheidungen unterstützt, gerade auch während der Bosnien-Krise.

Sie haben sich ein Leben lang für die Europäische Union eingesetzt. Wie beurteilen Sie die jüngsten Entwicklungen?

Für mich geht es immer noch in die richtige Richtung, wenn auch nicht schnell genug. Aber natürlich habe ich auch Verständnis dafür, dass in schwierigen Zeiten in demokratischen Staaten vieles etwas länger dauert. Und natürlich kommt jede Krise zum falschen Zeitpunkt. Aber in diesem konkreten Fall war der Augenblick für die Europäische Union wohl denkbar schlecht. Denn die Krise fiel Ende 2009 exakt mit der Inkraftsetzung des 2007 beschlossenen Reformvertrags von Lissabon zusammen. Und um das Ganze noch schlimmer zu machen, waren bei diesem Vertragswerk ausgerechnet die wirtschafts- und geldpolitischen Governance-Richtlinien noch ausgeklammert. Trotz allem glaube ich, dass wir diese Krise bislang gut gemeistert haben, auch wenn vieles etwas gar viel Zeit gebraucht hat und dadurch teurer wurde.

Viele Europäer kreiden der EU an, dass ihr Führungsorgan, das europäische Parlament, zu entkoppelt von der Basis, also den einzelnen Gliedstaaten, sei.

Eine simple und schnelle Lösung gibt es nicht für dieses Problem. Doch muss es meiner Meinung nach ganz klar in Richtung verstärkte Integration und gegenseitige Verantwortlichkeit gehen. Diese zwei Vektoren sind essenziell. Doch um sie in den einzelnen demokratischen Staaten erfolgreich umzusetzen, braucht die EU mehr Legitimität.

Wer sind die führenden Kräfte in Europa, um diese Prozesse voranzutreiben?

Das sind die demokratisch gewählten Führer eines jeden Landes. <

# bulletin online

## Ein Besuch lohnt sich

### credit-suisse.com/bulletin

bulletin online

Kontakt EN DE FR IT

Schwerpunkt News Dossiers Service Werbung Wir über uns

## Luft – das verbindende Element

» Mehr zum Thema

**Ursprung**  
07.05.2012  
Wie die Luft zu dem wurde, was sie heute ist.

**Sauerstoff**  
07.05.2012  
In Atem raubenden Höhen  
Galerie

**Unwetter**  
07.05.2012  
Vom Götterzorn zur Hochspannung am Himmel

## Attraktive Wettbewerbe und vertiefende Informationen

Die Printausgabe des bulletin wird online gezielt ergänzt: Gewinnen Sie ein elegantes Wochenende in Zermatt, erfahren Sie mehr über das Zurich Film Festival und, und, und.



Julia Jentsch am Zurich Film Festival

Bekannt wurde Julia Jentsch insbesondere für ihre Darstellung der Widerstandskämpferin Sophie Scholl. Im September sitzt die Schauspielerin in der von Herbert Grönemeyer präsidierten Jury des Zurich Film Festival. Mit bulletin spricht sie über das Ereignis und die Juryarbeit, über ihre aktuellen Projekte und über Frauen, die aus der Rolle fallen.

Auf bulletin online findet man auch Interviews mit Roeg Sutherland über Filmfinanzierung und mit dem Festivaldirektor Karl Spoerri.  
<http://zff.com>  
[www.credit-suisse.com/zff](http://www.credit-suisse.com/zff)



Traumweekend in Zermatt

Zermatt ist nicht nur wegen des Matterhorns eine Reise wert – umso mehr natürlich, wenn man kostenlos im eleganten Mont Cervin Palace übernachten und von weiteren Gratisangeboten profitieren darf (Wert 2000 Franken). Lesen Sie unsere Zermatt-Serie und machen Sie beim Wettbewerb mit.  
[www.seilerhotels.ch](http://www.seilerhotels.ch)



Viva – mehr erleben

Jugendliche und Studenten können dank der neuen Viva-Angebote von der Zusammenarbeit mit Universal Music (im Bild Anna Rossinelli) profitieren. Weitere Informationen auf bulletin online sowie auf [www.credit-suisse.com/viva](http://www.credit-suisse.com/viva)



# Bringt Tiefe auf jede Oberfläche.

Immer und überall bestens informiert –  
mit der gedruckten und der digitalen Ausgabe.  
[abo.nzz.ch](http://abo.nzz.ch).

**Neue Zürcher Zeitung**

ZEITUNG - SMARTPHONE - TABLET - WEB

LES AMIS DU

CREDIT SUISSE



## MEHR KUNST FÜR DIE SCHWEIZ.

Die Credit Suisse pflegt langjährige Partnerschaften mit ausgewählten Kunstinstitutionen.

So mit dem Kunsthause Zürich, Kunstmuseum Basel, Kunstmuseum Bern, Kunstmuseum Winterthur, Kunsthause Zug, Museum Rietberg in Zürich, Museo d'Arte Lugano, der Fondation Pierre Gianadda in Martigny und der Fondation de l'Hermitage in Lausanne.

[credit-suisse.com/sponsoring](http://credit-suisse.com/sponsoring)