

AUFBRUCH UM PARMALAT

Neues Interesse an der italienischen Molkereigruppe

Wirtschaft, Seite 21

VOR WENDE IN DER GELDPOLITIK

Die Kapitalmärkte befassen sich mit restriktiverem Kurs

Börsen und Märkte, Seite 23

REGULIERUNG FINANZPRODUKTE

Auf der Suche nach einer besseren Anlageberatung

Geld und Anlage, Seite 25

SPORT

In der Super League entrückt der FC Basel dem FCZ

Seite 35 und 36

Nichts aus der Finanzkrise gelernt

Scharfe Kritik an den Banken durch den britischen Notenbankgouverneur King

Der Gouverneur der Bank of England hat der Bankbranche moralische Defizite vorgeworfen. Er warnte vor einer Wiederholung der Finanzkrise.

Peter Rásonyi, London

Die britischen Banken haben jüngst eine weitere Konsolidierung ihrer Geschäftszahlen für das vergangene Jahr, aber noch keine Spitzenresultate vorgelegt. Milliarden von Bonuszahlungen wurden unter den führenden Mitarbeitern verteilt. Der konservative Schatzkanzler George Osborne hat Mitte Februar mit einem harmlosen Pakt den Banken zugesichert, auf neue regulatorische oder fiskalische Belastungen zu verzichten. Alles scheint bestens eingerichtet zu sein, um die Finanzkrise rasch zu vergessen und zum normalen Geschäftsverlauf zurückzukehren.

Kurzfristiges Gewinnstreben

In diese inszenierte Harmonie ist am Wochenende Mervyn King, der Gouverneur der Bank of England, geplatzt. In einem Interview mit dem «Daily Telegraph» unterzog er die Banken einer scharfen moralischen Kritik und wies

warnend darauf hin, dass die Probleme, die zur Finanzkrise geführt hätten, immer noch präsent seien. Die Jagd nach Renditen gehe weiter, die Ungleichgewichte hätten wieder zu wachsen begonnen. Die Krise könne sich wiederholen.

King konzentrierte sich auf das Problem, dass Banken als zu gross oder, wie er es bevorzugt nannte, zu wichtig eingeschätzt werden, um untergehen zu können. Die daraus folgende implizite Staatsgarantie für Banken habe laut King keinen Platz in einer freien Marktwirtschaft; sie führe zu überhöhten Risiken und Bonuszahlungen und wirke auf Dauer selbstzerstörerisch. Doch das Problem sei nicht gelöst. King meinte warnend, Grossbritannien könne sich ein internationales Finanzzentrum nicht leisten, das vom Steuerzahler abhängig sei.

King zog die Kreise über technische Aspekte wie die Staatsgarantie weiter bis zu moralischen Fragen des Bankgeschäfts. Er zog den Vergleich zu soliden, stolzen, an langfristigen Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen orientierten – und viel tiefere Löhne zahlenden – Industriebetrieben und stellte fest, bei den Banken fehle oft der Sinn für längerfristige Geschäftsbeziehungen. Viele Institute hielten es für vollkommen akzeptabel, Gewinn aus leichtgläubigen, ahnungslosen Kunden, häufig institutionellen Investoren, zu schlagen.

Kings harsche Worte wurden vom Bankenverband sogleich zurückgewiesen. Dessen Vorsitzende, Angela Knight, behauptete, die Banken hätten ihre Geschäftsmodelle radikal geändert und seien gegen eine allfällige künftige Krise bestens gewappnet.

Ungewisse politische Folgen

Die Kritik aus dem Herzen des Finanzplatzes ist für die Banken gleichwohl unangenehm. Ob sie auch politische Wirkung zeigen wird, ist ungewiss. Kings Attacke gilt als Versuch, der bevorstehenden Neuordnung der Finanzmarktregulierung, welche der Bank of England mehr Kompetenzen zuteilen wird, schärfere Zähne zu verleihen. Er setzt auch grosse Hoffnungen in die von der Regierung eingesetzte unabhängige Bankenkommission, die im September Vorschläge für Strukturreformen im Banksektor vorlegen wird.

Die Konservativen haben indessen längst klargemacht, dass sie keine radikalen Schritte zulasten der britischen Banken beschliessen werden. Die Neuorganisation der Bankenaufsicht wird sehr zögerlich vorangetrieben und wird erst Anfang 2013 in Kraft treten. In jenem Jahr wird King in Pension gehen und den Banken keinen Schrecken mehr einjagen können.



Der Konzernchef von Air Asia X lässt auch Frauen ins Cockpit. SHAMSHAHIRIN SHAMSUDIN / EPA

WIRTSCHAFT IM GESPRÄCH

Kämpfer auf der Langstrecke

Azran Osman Rani führt Malaysias Billigflieger Air Asia X

Kam. Kuala Lumpur · Als sich die Chefs asiatischer Low-Cost-Carrier kürzlich zu einer Diskussionsrunde trafen, wurde es laut. In dieser Branche scheint die Dichte an exzentrischen und vorlauten Zeitgenossen überdurchschnittlich hoch zu sein. Azran Osman Rani, der Konzernchef des malaysischen Langstrecken-Billigfliegers Air Asia X, gehört freilich nicht dazu. Entspannt, mit Jeans und ohne Krawatte, lehnte er sich in seinen Stuhl zurück und hörte sich die mitunter wilden Wortgefechte an. Seine Interventionen waren ruhig, mit Fakten fundiert und von einem kecken Lächeln begleitet.

Im Grossraumbüro

Wer keine überzeugenden Zahlen vorzuweisen habe, drehe rhetorisch demassen auf, sagt er später am Hauptsitz der Air Asia X. Das eng bestuhlte Grossraumbüro befindet sich am äussersten Ende des abgelegenen Flughafens von Kuala Lumpur, umgeben von Treibstofftanks und Palmölplantagen. Wie seine 1000 Mitarbeiter hat der Chef des drei Jahre jungen Unternehmens kein eigenes Büro, aber immerhin einen Fensterplatz. Von dort aus führt der 39-Jährige die noch kleine Airline, die 15 Destinationen im asiatisch-pazifischen Raum, im Nahen Osten und in Europa bedient. In zahlreichen europäischen Ländern werden derzeit die Fühler ausgestreckt. Nach London und Paris, die bereits auf dem Flugplan sind, sollen im zweiten Halbjahr 2011 Berlin oder Köln hinzukommen.

Dass ein Low-Cost-Carrier auch auf Langstrecken erfolgreich sein kann, wird von vielen Brancheninsidern bezweifelt – nicht zuletzt bei Air Asia, der Muttergesellschaft, die auf Kurz- und Mittelstrecken fliegt. Man kam daher zum Schluss, dass der Versuchsballon auf separatem Terrain gestartet werden sollte. So kam Azrans Airline zu ihrem X: ein komplett eigenständiges Unternehmen, das bis 2012 an die Börse will.

Am Vorhaben, auf Langstrecken billig, aber profitabel zu fliegen, ist schon manche Flugesellschaft gescheitert. Man bekommt den Eindruck, dass der an Amerikas renommierte Stanford University ausgebildete Ingenieur und Betriebswirtschaftler diese misslungenen Abenteuer allesamt studiert hat. Azrans Rezept ist simpel. Es brauche eine höhere Auslastung der Flugzeuge, mehr Sitze und Flugpläne, die sich nicht nach den Bedürfnissen der Geschäftsleute richten und dadurch lange Standzeiten am Boden verhindern. Das Geschäftsmodell ging bisher auf, das Unternehmen erzielte im ersten Halbjahr einen positiven operativen Cashflow und bilanzierte nach dem ersten Betriebsjahr einen Nettogewinn – trotz

den Turbulenzen der weltweiten Finanzkrise und der Vogelgrippe.

Der Umgang mit Krisen ist ein fester Bestandteil in Azrans Karriere, die er selber als unsterblich beschreibt. Nach dem Studium war er für das Beratungsunternehmen McKinsey in Südkorea und Thailand tätig, als 1997 die Asienkrise die Schwellenländer der Region erschütterte. Er erlebte, wie einem Schuldner nach dem anderen der finanzielle Schnauf ausging. Ein anderer Kunde, die malaysische Börse, klagte später, sie könne sich die Beraterhonorare nicht mehr leisten, und bat Azran, sozusagen als Dienst an der Nation, bei der Börse einzusteigen. Nicht ohne Entgelt, aber statt Range Rover fuhr er fortan einen Kleinwagen der malaysischen Marke Proton. Zum ersten Mal in seinem Leben legte der Vater von zwei Kindern mit Blick auf das Haushaltsbudget Quittungen zur Seite.

Danach gefragt, weshalb er zu diesem Verlust an Prestige und Einkommen bereit gewesen sein, erzählt Azran von einer Bezugsperson beim Börsenbetreiber, die er sehr geschätzt habe. Er räumt aber auch ein, dass er eine berufliche Wende gesucht habe. Die 90-Stunden-Arbeitswochen bei McKinsey hatten bei ihm Spuren hinterlassen. Die ständigen Geschäftsessen und zu wenig Bewegung führten dazu, dass er sich im Spiegel nicht mehr gefiel. Azran wechselte den Job und entdeckte seine Leidenschaft für den Langstreckenlauf. 39 Marathons hat er bisher bewältigt.

Diversität als Anreiz

Auch wer bei Air Asia X arbeitet, muss beim Lohn Abstriche machen, wird aber durch die Unternehmenskultur – davon ist Azran überzeugt – entschädigt. Die für ein malaysisches Unternehmen ungewöhnliche Offenheit zeigt sich nicht nur darin, dass Mitarbeiter für einen Schwatz beim Pult des Chefs vorbeischauchen können. Azran stösst sich auch an der ethnischen Segmentierung in Malaysias Wirtschaft. Viele Banken werden von ethnischen Chinesen dominiert, während die Malaysier indischer Herkunft oft als Händler oder Arbeiter tätig sind. Die zahlenstärkste Bevölkerungsgruppe, die Malaien, habe derweil in der Verwaltung und bei den Staatsunternehmen Oberhand. «Vergessen wir, welcher Rasse jemand angehört», fordert Azran, dessen Familie chinesische, indische und indonesische Wurzeln hat, bestimmt. Bei Air Asia X werde dieses malaysische Muster durchbrochen. Dies erhöhe die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt. Stolz sagt Azran Osman Rani: «Im Gegensatz zu Singapore Airlines und Malaysia Airlines fliegen bei Air Asia X Frauen auch im Cockpit.»

China kämpft gegen die Inflation

Teuerung bis 2011 auf 4 Prozent

(Reuters) · Angesichts steigender Lebensmittelpreise und Mieten will die chinesische Staatsführung verstärkt gegen die Inflation vorgehen. Oberste Priorität sei, den Preisauftrieb einzudämmen, der den Bürgern schwer zu schaffen mache, sagte Ministerpräsident Wen Jiabao bei der Eröffnung des Nationalen Volkskongresses am Samstag in Peking. Zudem kündigte er bei der Vorlage des neuen Fünfjahresplans an, mehr Geld für die Bildung, das Gesundheitswesen und den öffentlichen Wohnungsbau auszugeben und die Binnennachfrage zu stärken. Damit will die kommunistische Führung die Kluft zwischen den boomenden Industrie- und Finanzzentren an der Küste und der armen Landbevölkerung verringern.

Wen hat sich die Inflationsbekämpfung seit längerem auf die Fahne geschrieben. Nach den Umstürzen in Nordafrika sitzt der herrschende Kommunistischen Partei aber die Furcht im Nacken, die steigenden Preise könnten auch in China zu sozialen Unruhen führen. Für das laufende Jahr gab er das Ziel aus, die Inflation auf einen Wert von 4% zu bändigen. In den vergangenen Monaten lag die Teuerung noch über 5%, im Januar bei 4,9%.

Banken müssen zur Verleihung von Geld inzwischen 19,5% der Darlehenssumme bei der Zentralbank hinterlegen. Seit Anfang Jahr wurde der Satz achtmal erhöht, um das rasante Wachstum zu bremsen. Laut dem Chef der Bank of China, Li Lihui, gibt es nicht mehr viel Raum für eine weitere Anhebung der Mindesteinlage. Die Voraussetzungen für den weiteren wirtschaftlichen Aufstieg Chinas bezeichnete Wen als stabil. China bleibe auf der Überholspur. Das Land öffne sich weiter für den Welthandel und für Investitionen aus dem Ausland. Zudem würden auch in der unterentwickelten Landesmitte immer mehr Fabriken gebaut. Das Staatsdefizit soll in diesem Jahr 2% des BIP betragen, nach 2,5% im vergangenen Jahr und 2,8% im Jahr 2009.

Breitband-Einigung in Russland

Mobilfunkbetreiber nutzen gemeinsames 4G-Netzwerk

gho. Moskau · Die drei grössten russischen Mobilfunkanbieter sowie der staatlich kontrollierte Telekomkonzern Rostelekom werden beim Aufbau eines Breitband-Netzwerkes der vierten Generation (4G) in einer seltenen Allianz zusammenarbeiten. Dabei ist die gemeinsame Verwendung des Netzwerks der Startup-Gesellschaft Yota vorgesehen, das laut Plan im Jahr 2014 fertiggestellt werden sollte. Die vier Unternehmen haben zudem die Option, im Jahr 2014 sich mit je 20% am Unternehmen Skartel, zu dem die Marke Yota gehört, zu beteiligen. Wenn die Optionen genutzt werden, sinkt der Anteil der Staatsholding Rostekhnologii von 25,1% auf 20%. Das private Investitionsvehikel Telconet Capital wird den Anteil von 74,9% völlig verkaufen.

Wie ein Flughafen

Das vor drei Jahren gegründete Unternehmen Skartel baute bereits ein 4G-Netz in fünf russischen Städten auf. Ende 2010 verbuchte Yota 757 000 Kunden. Im vergangenen Jahr betrug der Umsatz 3,7 Mrd. Rbl. (122 Mio. Fr.), das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen erreichte 385 Mio. Rbl. (12,6 Mio. Fr.). Das russische Unternehmen ist bereits in Nicaragua vertreten. Zunächst setzte das Unternehmen auf die WiMax-Technik; das neue Netz soll auf dem Standard LTE (long-term evolution) beruhen. 4G bietet eine grössere Geschwindigkeit für die Nutzung des Internets mittels Computern oder Mobilfunkgeräten als die Netzwerke früherer Generationen wie 3G. Yota will für den Aufbau des Netzes rund 2 Mrd. \$ investieren, damit sollen mehr als 180 Mio. Russen in 180 Städten erreicht werden. Das Unternehmen kann dabei auf bestehende Frequenzlizenzen zurückgreifen.

Denis Swerdlow, der CEO von Yota, verglich die Idee eines gemeinsamen Netzes mit einem Flughafen, der von mehreren Fluggesellschaften frequentiert wird; wobei jedoch der Flughafenbetreiber eigene Flugzeuge unterhalten

wird. Yota werde das Geschäft in eine Netzgesellschaft und in eine Dienstleistungsgesellschaft aufteilen. Die Konkurrenz soll damit weg von der Infrastruktursphäre hin zum Produkt- und Dienstleistungsangebot verlagert werden. Auch Dritte sollen das Netz nutzen können.

Dieses Modell der Trennung von Netzbetrieb und Leistungserbringung wurde offenbar von der Politik gewünscht. Der russische Ministerpräsident Wladimir Putin war anwesend bei der Unterzeichnung der Vereinbarung zwischen den Telekomunternehmen.

Druck des Staates

Viele Details sind aber noch unklar, die Diskussion der vergangenen Zeit zu diesem Thema lässt die Vermutung zu, dass die russische Regierung auf die Zusammenarbeit gedrängt hatte. In den kommenden drei Monaten soll verhandelt werden, wie viel die Unternehmen für den Anteil an Skartel zahlen müssen. Das Startup-Unternehmen zeigte auf alle Fälle, dass es Unterstützung des Staates geniess. Die Grundidee der Vereinbarung ist, dass damit Kosten gespart werden, indem nicht jede Gesellschaft ihr eigenes Netz aufbaut. Durch die Regelung wird auch vermieden, dass einer der grossen Player am russischen Telekommarkt zu kurz kommt.

Ausserdem wurde ausgeschlossen, dass – wie in der Branche befürchtet – obskure Unternehmen für den Aufbau eines 4G-Netzes zum Zug kommen. Das Modell, beim Aufbau eines neuen Netzes zusammenzuspannen, gibt es beispielsweise auch in Schweden. Dort entwickelten Tele2 und Telenor ein gemeinsames 4G-Netz.

Die Regelung könnte aber hinderlich für Neueinsteiger sein, was den Wettbewerbsdruck wieder senkt. Für einen diskriminierungsfreien Zugang muss ein Regulator sorgen. Das schwedische Unternehmen Tele2 interessiert sich auch für den Aufbau eines 4G-Netzes in Russland, offenbar ist es aber in diesem Konsortium nicht aufgenommen worden.