

LEADER[®]

Das Unternehmermagazin für die Ostschweiz
und das Fürstentum Liechtenstein



Entrepreneurship





Willkommen in bester Gesellschaft



Zahlreiche namhafte Unternehmen profitieren bereits vom praxiserprobten creasoft Drei-Säulen-Modell. Sie holen sich Unterstützung nach Wunsch und praktizieren Outsourcing bei Bedarf. Zur Schulung ihrer Mitarbeiter, für systematisches Projektmanagement und für termingerechte professionelle Programmierung.

Die Lösung für ihre Softwareprojekte =creasoft.

Vereinbaren Sie einen Beratungstermin. Tel. +423 375 8200, Herr Stefan Matt

**Ihr Platz ist
reserviert**

creasoft ag

Weiherring 115 . FL 9493 Mauren . T +423 375 8200 . F +423 375 8201 . www.creasoft.li



Geschäftschancen entdecken, bewerten und umsetzen

Prof. Dr. Urs Baldegger im Gespräch

Seite 6

Grow² – Grow in your business and in your life

Zum Master-Studiengang Entrepreneurship

Seite 10

Impulsgeberin für die Wirtschaft

Die Hochschule Liechtenstein im Porträt

Seite 13

«Es lohnt sich, in die Unternehmenskultur zu investieren»

Hilti-Personalchef Klaus Risch im Gespräch

Seite 14

Unternehmer und Risikomanagement

Chancen- und Gefahrenpotenzial für Unternehmer

Seite 16

Hightech-Fonds ins Rheintal

Engagement der Hightech Private Equity GmbH

Seite 18

Entrepreneurship und Innovation

Wie aus Ideen erfolgreiche Unternehmen werden

Seite 20

Unternehmensnachfolge als Chance nutzen

Schwierige Übergabe von Lebenswerken

Seite 22

Stärkung des regionalen Unternehmertums

Zum Businessplan Wettbewerb Liechtenstein

Seite 24

«Erfinderische und innovative Stimmung erzeugen»

Ideenmesse «Birne 2007»

Seite 32

«Nano ist die Zukunft»

Hans-Jürgen Hübner, CEO Schoeller Switzerland, im Gespräch

Seite 36

Der Staat ordnet, die Wirtschaft handelt

Interview mit Regierungsrat Klaus Tschütscher

Seite 38

Unternehmertum für Jugendliche

Angebote für Schüler und Gymnasiasten

Seite 40

«Neugierig, mit offenen Augen und Ohren»

«Traumjob»-Sieger Martin Bachofner im Gespräch

Seite 42

Veranstaltungen und Events

Termine des Instituts für Entrepreneurship

Seite 46

Impressum

Entrepreneurship ist eine Special EDITION des LEADER

Verleger:
Natal Schnetzer

Herausgeberin und Verlag:
MetroComm AG
Zürcherstrasse 170 | 9014 St. Gallen
Tel. 071 272 80 50 | Fax 071 272 80 51
info@metrocomm.ch | www.metrocomm.ch
www.leadermagazin.ch

Gesamtleitung:
Martin Schwizer

Layout:
Nina Germann

Redaktion:
Wortwerk Medien GmbH
Neugasse 20 | 9000 St. Gallen
Tel. 071 226 11 77 | Fax 071 226 11 79
www.wortwerkmedien.ch
info@wortwerkmedien.ch

Titelbild: Leone Ming est.

Druck:
Druckerei Flawil AG

LEADER ist ein beim Institut für geistiges Eigentum eingetragenes Markenzeichen. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernimmt der Verlag keine Haftung.

www.leadermagazin.ch

**Fordern Sie das Aussergewöhnliche –
unsere Flexibilität wartet auf Ihren
Individualismus.**

Wir sagen an dieser Stelle nicht, was wir
Ihnen bieten – für uns zählt, was Sie wollen.
Denn es ist Ihr Unternehmen und Sie
verwirklichen darin Ihre Vision.
VP Bank Unternehmensfinanzierungen.



Stichwort Innovation

EDITORIAL



Eine Innovations-Kultur muss meines Erachtens über Jahre, wenn nicht über Jahrzehnte beharrlich in einem Unternehmen entwickelt werden. Der operative Chef nimmt dabei eine wichtige gestaltend-integrierende Funktion wahr. Ein wichtiger, auch von aussen sichtbarer Aspekt dieser Rolle besteht zum Beispiel darin, die Unternehmenswerte zu artikulieren und vorzuleben, damit das Vertrauen in das Unternehmen zu stärken (siehe Interview ab Seite 14). Es ist daher auch kein Zufall, dass einer unserer Hilti-Unternehmenswerte - Mut zur Veränderung - lautet. Veränderungsbereitschaft ist die Voraussetzung für jegliche Innovation in einem Unternehmen.

Innovation ist bei Hilti kein Schlagwort. Nachhaltige Profitabilität lautet das Credo von Hilti. Wir müssen deshalb unseren Kunden bessere Produkte als die Konkurrenz anbieten: Unsere Produkte müssen mehr leisten, ergonomischer und weniger reparaturanfällig sein. Kurz gesagt: sie müssen dem Kunden einen Mehrwert leisten. Wir erzielen heute mehr als einen Drittel unseres Jahresumsatzes mit Produkten, Systemen und Dienstleistungen, die nicht länger als drei Jahre auf dem Markt sind - Tendenz steigend. Nur so können wir angesichts der Konkurrenz unsere Marktanteile und Margen halten. Innovation ist bei Hilti daher kein Schlagwort, sondern stellt in der globalisierten Welt einen überlebenswichtigen Erfolgsfaktor dar. Wie versuchen wir dieser Erkenntnis im Alltag gerecht zu werden?

Seit 1985 vergibt Hilti auch den internen Martin-Hilti-Innovationspreis, einen Innovationspreis, der neben technischen auch kommerzielle Errungenschaften, wie zum Beispiel ein innovatives Kundenbindungsinstrument, auszeichnet. Innovationsbewusstsein, insbesondere gegenüber den Kundenbedürfnissen, muss quer durch alle Bereiche gefördert, angeregt und ausgezeichnet werden.

Innovation entsteht immer sowohl aus dem Input des Marktes als auch der Technologie. Die Erarbeitung der Innovationsstrategie darf nicht an die Forschungs- und Entwicklungsabteilung delegiert werden: Sie ist Chefsache. Die erfolgreiche Innovationsstrategie muss im intensiven Dialog zwischen technisch-wissenschaftlichen orientierten Forschern und Technikern und betriebswirtschaftlich-kommerziell orientierten Marketingexperten und Marktverantwortlichen entstehen. Entscheidend für den tatsächlichen Innovationserfolg ist auch ein systematisches Risiko-Management. Insbesondere im Umgang mit technischen Risiken ist höchste Disziplin und überlegtes Handeln aller Beteiligten gefordert. Der Beweis der technischen Machbarkeit ist mit Blick auf einen frühzeitigen, umfassenden Patentschutz, überragende Qualität und eine kostengünstige Beschaffungsstruktur entscheidend wichtig. Nichts ist so frustrierend und finanziell belastend wie der Kampf mit unreifen Technologien während der Markteinführung. Innovationsfähigkeit und Disziplin sind deshalb keine Gegensätze, sondern erfolgreiche Partner.

Apropos Partnerschaft, wir sind uns bei Hilti bewusst, dass wir in Zukunft nicht in der Lage sein werden, alle Technologien, die wir brauchen, selbst zu entwickeln. Kooperationen mit Hochschulen, Konkurrenten, Lieferanten und Kunden sind für uns eine Notwendigkeit - auch in diesem Punkt ist innovatives Denken und Handeln gefordert.

Pius Baschera*

*Dr. sc. techn. ETH Pius Baschera ist Vorsitzender der Konzernleitung der Hilti Aktiengesellschaft, Schaan/FL, und Titularprofessor für Innovationsmanagement an der ETH Zürich

«Geschäftschancen entdecken, bewerten und umsetzen»

Das Institut für Entrepreneurship an der Hochschule Liechtenstein ist in kürzester Zeit zu einer gefragten Adresse im Hochschulbereich geworden. Prof. Dr. Urs Baldegger, Leiter des Instituts und Inhaber des Van Riemsdijk-Lehrstuhl für Entrepreneurship, spricht im Interview über Ziele und Absichten des Instituts und darüber, wie die ganze Region von der Ausbildung profitieren kann.

Prof. Dr. Urs Baldegger, Leiter des Instituts für Entrepreneurship, im Gespräch

INTERVIEW: STEFAN MILLIUS

Ketzerisch gefragt: Lässt sich die Entwicklung innovativer Geschäftsideen wirklich an einer Hochschule erlernen? Ist das nicht eine Gabe, die man hat – oder eben nicht hat?

Urs Baldegger: Innovative Geschäftsideen werden kaum als Begabung in die Wiege gelegt. Sie sind vielmehr das Resultat eines komplexen Prozesses, der unter anderem von der persönlichen Entwicklung und den beruflichen Erfahrungen abhängig ist. Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale machen es wahrscheinlicher, neue Chancen frühzeitig zu erkennen und rasch zu realisieren. Zum Beispiel: Offenheit für neue Erfahrungen, Neugier, eine stark ausgeprägte Überzeugung, selber die Dinge beeinflussen zu können und sehr viel Disziplin und Gewissenhaftigkeit, mit der Ideen oder Geschäftschancen verfolgt werden. Solche Eigenschaften bilden sich sehr früh heraus und entziehen sich weitgehend dem Einfluss der Hochschule. Der Hebel liegt hier bei der Auswahl der Studierenden. Das unternehmerische Potenzial ist zu beurteilen und während dem Studium weiter zu entwickeln.

Untersuchungen zeigen immer wieder, dass die wichtigste Inspirationsquelle für innovative Geschäftsideen das ursprüngliche Arbeitsverhältnis der Unternehmer war. Das Masterstudium ist deshalb nach dem Prinzip von «Work & Study» aufgebaut. Unsere Studierenden arbeiten in Teilzeit in der Wirtschaftspraxis oder sind in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen von Hochschulen beschäftigt, die ja gerade auf die Entwicklung von Innovationen angelegt sind.

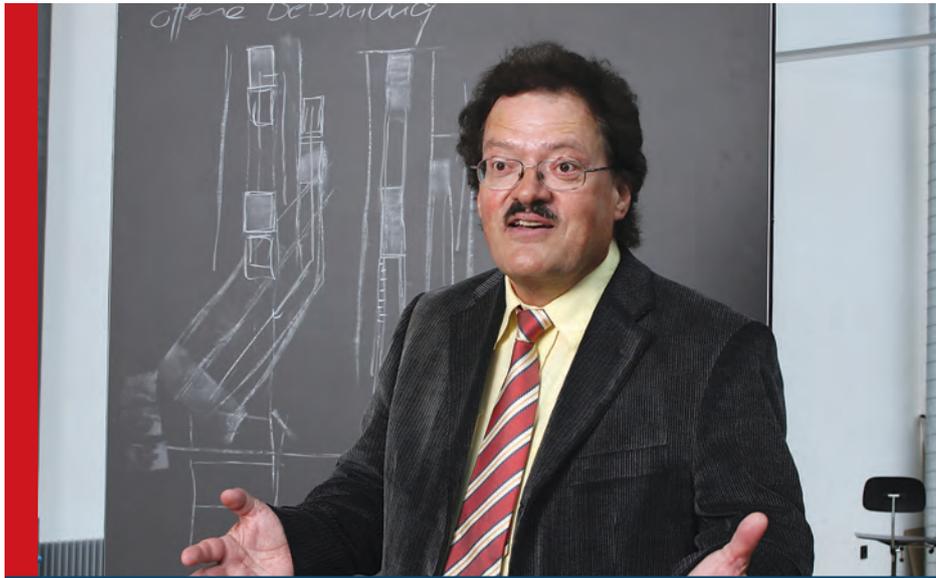
Innovative Geschäftsideen sind das eine. Diese

Geschäftsideen professionell auszuschöpfen sind das andere. Dazu kann man an einer Hochschule sehr viele Dinge lernen, die für den beruflichen Erfolg entscheidend sind. Dazu gehören beispielsweise Skills wie Verhandlungstechniken, Tools zur Unternehmensführung wie Business Planning und Controlling oder Strategien zum erfolgreichen Eintritt in neue Märkte. Eine innovative Geschäftsidee ist halt nicht alles. Erst eine Geschäftsidee multipliziert mit fachlichen, sozialen und konzeptionellen Kompetenzen machen den nachhaltigen Erfolg wahrscheinlich. Und etwas Glück kommt dann auch noch dazu.

Wie stark wurde der Entscheid zu Gunsten eines Instituts für Entrepreneurship von der Region rund um die Hochschule beeinflusst, vor allem auch vom Rheintal, dem «Chancental»?

Zunächst einmal war das eine strategische Entscheidung des Hochschulrates, neben Finanzdienstleistungen, Wirtschaftsinformatik und Architektur als neues Geschäftsfeld Entrepreneurship aufzubauen. Diese Entscheidung ist natürlich im Dialog mit der Region entstanden. Das «Chancental Rheintal» ist eine Region mit traditionellem Unternehmertum. Zahlreiche Unternehmer haben in Liechtenstein, im St. Galler Rheintal, in Vorarlberg und im Süddeutschen Raum Firmen gegründet, die heute zu den globalen Marktführern zählen oder sich international mit Spitzenprodukten behaupten können.

An diese Tradition des «Entrepreneur Valley» knüpfen wir bewusst an. Wir spüren die starke Identifikation. Unternehmer bringen regelmässig ihre Er-



fahrungen in den Unterricht ein, engagieren sich durch zwei Stiftungsprofessuren und sind bereit, an Forschungsprojekten mitzuarbeiten. Gerade der Van Riemsdijk-Lehrstuhl für Entrepreneurship und die Hilti-Stiftungsprofessur für Marketing haben eine starke symbolische Bedeutung. Sie zeigen, dass die Vision des Instituts auch durch Institutionen und Menschen ausserhalb der Hochschule getragen wird. Und dann bedeuten Stiftungsprofessuren immer auch finanzielle Ressourcen, die zusätzliche Optionen für innovative Projekte öffnen. Gemeinsam können wir das unternehmerische Handeln im Rheintal multiplizieren.

Wie profitiert die regionale Wirtschaft vom Institut für Entrepreneurship?

Der regionalen Wirtschaft steht das ganze Spektrum unseres Leistungsprogramms offen. Das reicht von der Lehre, Weiterbildung, Forschung bis zum Wissens- und Technologietransfer. Zum Beispiel das Masterstudium Entrepreneurship und der Executive MBA Entrepreneurial Management. Sie sind berufsbegleitend zu absolvieren und gehen von einer dynamischen Auffassung der Unternehmensführung aus, die vor allem das Wachstum und den ständigen Wandel des Unternehmens akzentuiert. In dieser Konzeption sind unsere Studiengänge schon etwas sehr spezielles. Und dann nutzt die regionale Wirtschaft eine ganze Reihe von offenen Veranstaltungen. Am Unternehmertag, an den Businessforen und am Leadership-Forum suchen wir aktiv den Dialog mit der Wirtschaft in der Region. Da gibt es noch vieles gegenseitig zu entdecken. Entrepreneurship ist ja eng mit der Offenheit für neue Erfahrungen assoziiert.

Zumindest Elemente aus dem Programm Ihres Instituts finden sich sicherlich auch an anderen Institutionen. Weshalb sollen Studierende in Liechtenstein studieren? Was wird hier geboten, was andere Hochschulen nicht bieten können?

Das wird wohl eine spezifische Mischung von Wettbewerbsvorteilen sein, die uns von anderen Programmen unterscheidet. Schon vom Konzept her haben wir Entrepreneurship nicht einfach mit der Gründung neuer Unternehmung gleichgesetzt. Das ist einfach zu kurz gegriffen. Man setzt ja nicht etwas Neues in die Welt und lässt das dann gleich wieder los. Für uns ist die Perspektive der Entwicklung der Menschen und des jungen Unternehmens, der Wachstumsschmerzen und des ständigen Wandels ganz zentral. Aus dieser Sicht öffnen sich spannende Fragestellungen, beispielsweise wie sich das Unternehmerteam und die Führungsstrukturen im Laufe der Unternehmensentwicklung grundlegend ändern.

Das Konzept ist das eine, die Hochschule das andere. Wir können aus einer Vielzahl von Bewerbern auslesen, auf ein gutes Betreuungsverhältnis zwischen Dozenten und Studierenden zählen und von der internationalen Ausrichtung der Hochschule profitieren. Internationalität ist nicht nur auf das Vierländereck begrenzt, das quasi automatisch eine sehr vielfältige Studentenschaft hervorbringt. Internationalität ist durch ein globales Netzwerk an Partnerbeziehungen mit Universitäten definiert, beispielsweise in England, Dänemark, Schweden, China und Amerika. Unsere Studierenden nutzen dieses globale Netzwerk durch Studienreisen und Austauschprogramme. Und dann ist

da noch die Region. Das Rheintal ist Entrepreneurship live. Da kann man sich vom unternehmerischen Klima inspirieren lassen, von den Erfahrungen erfolgreicher oder weniger erfolgreicher Unternehmer lernen und Netzwerke fürs Leben knüpfen.

Welche Rolle spielt der Praxisbezug an Ihrem Institut? Setzen Sie beispielsweise auf Begegnungen mit innovativen Unternehmern?

Entrepreneurship ist unternehmerisches Denken und Handeln. Im Kern geht es darum, innovative Geschäftschancen zu entdecken, zu bewerten und im Markt umzusetzen. Diese kreative Realisierung und geschäftliche Nutzung von Geschäftschancen kann man nicht ohne Bezug zur Praxis lehren. Bei uns gilt das Prinzip «Work & Study». Man kann nur Entrepreneurship studieren, wenn man neben dem Studium in einer eigenen Unternehmung oder in einer innovativen Unternehmung tätig ist. Darüber hinaus gibt es spezielle Lernumgebungen, die problemorientiertes Lernen fördern. Im Entrepreneurship Labor lösen die Studierenden konkrete Probleme junger oder etablierter Unternehmungen. Der Dialog mit Unternehmerinnen und Unternehmern, erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmern gehört auch dazu.

Wie profitieren die Studierenden vom Institut? Erhalten sie mehr Entfaltungsmöglichkeiten für kreative Ideen, als dies ohne das Institut möglich wäre?

Institute bündeln Kompetenzen und bauen Netzwerke auf. So entsteht eine geballte Ladung an Wissen, Dienstleistungen, nationalen und internationalen Verbindungen, die auch den Studierenden

Grow² - Grow in your business and in your life

Der Master-Studiengang Entrepreneurship an der Hochschule Liechtenstein vermittelt unternehmerisches Denken und Handeln.

Profile der Studierenden

Vier Profile der Studierenden des Masterstudiums Entrepreneurship: Alex hat seine Unternehmung in der Multimedia-Branche bereits vor dem Studium gegründet. Nach dem Studienabschluss und einer Auslandsreise führt er mit seinen Partnern das junge Unternehmen im Rheintal erfolgreich weiter. Georg hat einen technischen Lehrgang an einer Fachhochschule mit dem Master of Science abgeschlossen. Nach dem Erststudium übernimmt er eine Führungsposition in einer innovativen, technologieorientierten Unternehmung. Er studiert zurzeit an der Hochschule Liechtenstein und schreibt eine Masterthesis über Wachstum und Komplexität. In seiner Thesis verbindet er seine beruflichen Erfahrungen mit dem wissenschaftlichen Know-how, das er sich im Masterstudium erarbeitet hat. René war während dem Studium in der Organisationsentwicklung einer grossen, multinationalen Unternehmung tätig. Nach dem Studium hat er sich beruflich grundlegend neu orientiert. Ann ist nach dem Masterstudium nach Norwegen zurückgekehrt und unterstützt dort ihre Familie bei der Franchisierung einer Gastronomiekette.

Diese vier Beispiele veranschaulichen das breite Spektrum an Berufschancen, das Studierenden des Masterstudiums Entrepreneurship offen steht. Das Masterstudium Entrepreneurship an der Hochschule Liechtenstein erfolgt nach dem weltweit anerkannten mehrstufigen System Bachelor – Master – Doktorat (PhD). Das Bachelor-Studium führt zu einem ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss. Das anschlies-

sende Masterstudium dient der praktischen und wissenschaftlichen Vertiefung. In einem möglichen weiteren Studienabschnitt kann das Doktorat (PhD) an einer Partnerhochschule in Kooperation mit der Hochschule Liechtenstein erworben werden.

Gründung, Wachstum und Wandel

Unternehmerisches Denken und Handeln lernen. Das ist die Vision des Masterstudiums Entrepreneurship. Im Kern geht es darum, innovative Geschäftschancen zu entdecken, zu bewerten und im Markt umzusetzen. Ideen entwickeln allein genügt nicht; sie sind auch im Markt zu realisieren. Diese kreative Realisierung und geschäftliche Nutzung kann in einem neuen oder bereits bestehenden Unternehmen im Sinne des Corporate Entrepreneurship erfolgen.

Der Aufbau des Studiums orientiert sich am Prozess der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsideen. Dieser Prozess wird im Masterstudium Entrepreneurship durchgängig abgebildet, von der Idee über die Gründung und das Wachstum einer Unternehmung bis hin zum Ausstieg aus der unternehmerischen Tätigkeit. Gründung, Wachstum und Wandel bilden die Studienstruktur des Masterstudiums Entrepreneurship.

Das Wachstum wird besonders betont. Eine Unternehmung zu gründen ist relativ «einfach». Beim Wachstum nimmt die Komplexität der Unternehmung und der Umwelt zu, die Planungs- und Controllingssysteme müssen angepasst werden und die Anforderungen an das Unternehmerteam än-

dern sich grundlegend. Wachstum ist nicht nur auf die Unternehmung fokussiert. Im Studium geht es auch um individuelles Wachstum, um persönliche Entwicklung. Oder bildhaft ausgedrückt: Grow² - Grow in your business and in your life.

Anforderungen und Studiendauer

Das Masterstudium Entrepreneurship wendet sich an AbsolventInnen wirtschaftlicher und technischer Studiengänge (Bachelor oder gleichwertiger Abschluss), die motiviert sind, ein anspruchsvolles Programm zu durchlaufen und aktiv mitzugestalten. AbsolventInnen anderer Fachrichtungen können zugelassen werden, müssen jedoch unter Umständen ein individuell zu vereinbarendes Vorbereitungsprogramm durchlaufen.

Das Studium dauert vier Semester. Die Masterthesis ist im vierten Semester oder nach Abschluss des zweiten Semesters parallel zum Studium zu verfassen. Ein Grossteil der Module wird als Blockveranstaltung angeboten, um berufs begleitendes Studieren optimal zu unterstützen.

Studienstruktur und Lehrkörper

Das Masterstudium Entrepreneurship ist modular strukturiert und umfasst anspruchsvolle Lehrveranstaltungen, wissenschaftliche Vertiefung in Seminaren, herausfordernde Events und praxisnahe Projekte. Lernen durch Erfahrung im Entrepreneurship Labor, Gespräche mit Unternehmerinnen und Unternehmern, komplexe Beratungsprojekte und ein Businessplan Wettbewerb verleihen dem Masterstudium Entrepreneurship einen handlungsorientierten Charakter.



Gründung, Wachstum und Wandel bilden die inhaltliche Struktur des Masterstudiums Entrepreneurship. Im folgenden Auszug aus dem Studienplan sind pro Semester exemplarisch einige Module angeführt:

1. Semester: Gründung

Einführung Entrepreneurship
Technology Entrepreneurship
Business Planning
Gründungsfinanzierung
Human Resources

2. Semester: Wachstum

Wachstumsmanagement
Entrepreneurial Marketing
Wachstumsfinanzierung
International Entrepreneurship
Challenges in International Economics

3. Semester: Wandel

Change Management
Leadership
Familienunternehmung und Unternehmensnachfolge
Entrepreneurial Accounting and Controlling
Unternehmensbewertung und Ausstiegsstrategien

Der Lehrkörper zeichnet sich durch eine spezielle Mischung aus. Neben Professoren und Dozenten der Hochschule Liechtenstein unterrichten internationale renommierte Gastprofessoren befreundeter Universitäten und Hochschulen aus der ganzen Welt. Eine wichtige Rolle im Studium spielen Unternehmerinnen und Unternehmer; sie bringen

ihre Erfahrungen beim Start, beim Wachstum und bei grundlegenden Veränderungen in das Masterstudium ein. Zusammen mit den Berufserfahrungen der Studierenden ergibt das eine Lerngemeinschaft, die wissenschaftliche Vertiefung und praktisches Know-how optimal verbindet.

Entdeckungsreisen

Zum Masterstudium Entrepreneurship gehören Entdeckungsreisen. Die Studierenden besuchen internationale Hochschulen, Universitäten und Unternehmungen. Es werden Erfahrungen ausgetauscht, interessante Projekte in Forschung und Praxis kennen gelernt und interkulturelle Netzwerke aufgebaut. Beispielsweise führte das Institut für Entrepreneurship unter dem Motto «Discovering China - The Conquest of Future Entrepreneurs to New Markets» eine Studienreise nach Shanghai durch. Die Studierenden des Masterstudiums Entrepreneurship entdeckten im Juni 2006 ein ihnen noch unbekanntes Terrain – den Wachstumsmarkt China. Auf dem Programm standen Vorlesungen in den beiden Top-Universitäten Shanghais - Fudan University und Tong Ji University. Chinesische Gastprofessoren referierten über die Charakteristika der chinesischen Wirtschaft, den Marktchancen in China und der Entwicklung des Zukunftsmarktes China.

Neben dem Unterricht an den Universitäten Shanghais besuchten die Studierenden auch liechtensteinische Unternehmen. Herzlich willkommen waren die Studentinnen und Studenten bei Hilti, Ivoclar Vivadent und ThyssenKrupp Presta. Im Mittelpunkt standen die Motive für den

Berufsbilder

Neue Unternehmungen gründen, innovative Unternehmen führen, neue Geschäftseinheiten in multinationalen Industrieunternehmen leiten oder Unternehmensnachfolgen in Familienbetrieben übernehmen.

Abschluss/Titel

MBA - Master of Business Administration in Entrepreneurship (akademisches Studium – berechtigt zum weiterführenden Doktoratsstudium)

ECTS/Anerkennung

120 ECTS; National und International anerkannt

Studiendauer

4 Semester bei max. 60% Berufsbeschäftigung

Studientage/Studienzeiten

Donnerstag bis Samstag, 09.00 – 16.30 Uhr

Bewerbungskriterien

Abgeschlossenes Hochschulstudium (Bachelor, Master oder gleichwertiger Abschluss) und fortgeschrittene Englisch-Kenntnisse

Aufnahmeprozess

1. Prüfung der Bewerbungsunterlagen inkl. eines Motivationsschreiben
2. Bewerbungsgespräch mit der Studienleitung
3. Zusage/Absage eines Studienplatzes oder Warteliste

Studiengebühren

CHF 750.– pro Semester zusätzlich Kosten für Lehrmittel und Studienreisen

Bewerbungszeit

Studiengang 2006/07 – bereits ausgebucht!
Studiengang 2007/08 – ab 15. März 2007

Studienbeginn

Anfang Oktober

Studienberatung

daniel.mueller@hochschule.li

Markteintritt in Fernost, die damit verbundenen Herausforderungen, die Auswahl von chinesischen Geschäftspartnern, die unternehmerischen Erfahrungen, die man in China gemacht hat und welche interkulturellen Probleme zu meistern sind. Abgerundet wurde die Reise durch den Besuch des Swiss Centers in Shanghai, eine Organisation, die Schweizer Firmen beim Markteintritt in China unterstützt. Die Entdeckungsreise nach China symbolisiert einen wichtigen Grundsatz, auf dem das Masterstudium Entrepreneurship aufbaut: Discover² – Discover entrepreneurship and yourself.



A desire to achieve, hard work, desire to work for themselves, nurturing quality, acceptance of responsibility, organization, reward orientation, optimism, orientation to excellence, profit orientation - **spirit of entrepreneurship.**

Impulsgeberin für die Wirtschaft

Die Hochschule Liechtenstein ist jung, weltweit vernetzt und auf dem besten Weg, sich in Europa einen Namen in den Bereichen Architektur, Finanzdienstleistungen, Entrepreneurship und Wirtschaftsinformatik zu machen. Sie wirkt zudem als innovativer Denkplatz im Vierländereck Liechtenstein, Ostschweiz, Vorarlberg und süddeutsche Bodenseeregion. Der Wirtschaftsstandort profitiert vom Wissens- und Technologietransfer der Hochschule.

Die Hochschule Liechtenstein hat Tradition. Seit über 45 Jahren werden gesuchte Fachkräfte in den Bereichen Wirtschaftswissenschaften und Architektur aus- und weitergebildet. In einer ehemaligen Textilfabrik oberhalb von Vaduz untergebracht, versteht sie sich als «Denkfabrik» für die Wirtschaft der gesamten Region. Mit qualitativ hoch stehender Lehre und praxisbezogener Forschung gibt sie Impulse. Wachstumsimpulse sind eng mit Innovation und Forschung verbunden. Forschung orientiert sich dabei sowohl an den Bedürfnissen der Wirtschaft, als auch an Entwicklungen im internationalen wissenschaftlichen Betrieb. Die liechtensteinische und regionale Wirtschaft profitieren von den neuen Erkenntnissen durch den verbundenen Wissens- und Technologietransfer. Die Hochschule etabliert sich als attraktiver und zukunftsorientierter Bildungs- und Forschungsstandort.

Brückenschlag zur Wirtschaft

Der Brückenschlag nach aussen, regional und international, ist mit der raschen Einführung der Bachelor- und Master-Studiengänge in Architektur, Banking & Financial Management, Betriebswirtschaft, Entrepreneurship und Wirtschaftsinformatik sowie mit dem Ausbau der Weiterbildungsangebote gelungen. Mit dem Aufbau von Kompetenzzentren sowie dem Wissens- und Technologietransfer erfolgte der Brückenschlag zur erfolgreichen Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Neben den bekannten Aus- und Weiterbildungsangeboten in den Bereichen Architektur, Finanzdienstleistungen und Wirtschaftsinformatik entstand nach den Bedürfnissen der Industrie der Kompetenzschwerpunkt in Entrepreneurship und der Aufbau des KMU Zentrums. Die Hochschule ist Impulsgeberin für Unternehmensgründungen in der Region geworden. Mit der KOFL – Konjunkturforschungsstelle Liechtenstein – an der Hochschule lässt sich erkennen, wie eine moderne Hochschule eine Mittlerfunktion zwischen Staat

und Wirtschaft ausüben kann. Das An-Institut ICQM (Institute for Compliance and Quality Management) leistet durch seine Aktivitäten einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung und zur Stärkung der Qualitätsstandards auf dem Finanzdienstleistungsplatz Liechtenstein sowie zu deren internationalen Anerkennung. Die Hochschule kann damit wesentlich zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region beitragen, ebenso spielt sie eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung qualifizierter Arbeitskräfte für die Wirtschaft.

Regional ausgerichtet, international verankert

Praxisorientierte Lehre und Forschung, problemorientiertes Lehren und Lernen, Studierende, Dozenten und Professoren aus aller Welt, international ausgerichtete Studienprogramme, ein moderner Campus und attraktive Studienstrukturen – das alles zeichnet die Hochschule Liechtenstein aus. Das Studium erfolgt in kleinen Gruppen, der Kontakt zu den Lehrenden ist eng und die Förderung von Sozialkompetenzen sind Merkmale des Studiums an der Hochschule Liechtenstein. Die Internationalität in Lehre und Forschung wird besonders betont und die Hochschule unterhält weltweit Partnerschaften mit über 70 Hochschulen. Die regional verankerte und international ausgerichtete Hochschule will Arbeitskräfte und Unternehmen für heutige und künftige Aufgaben und Herausforderungen befähigen. Mit ihrer Bildungs-, Forschungs- und Innovationsstrategie trägt sie zur positiven Entwicklung der regionalen Wirtschaft bei.

Hochschule Liechtenstein
Fürst-Franz-Josef-Strasse
FL 9490 Vaduz
Tel. +423 265 1111
Fax. +423 265 1112
info@hochschule.li
www.hochschule.li

Hochschule Liechtenstein

1961 gegründet durch Wirtschaft und Staat
ca. 850 Studierende in den Aus- und Weiterbildungsprogrammen

Ausbildung

Bachelor-/Master-Studiengänge

Architektur

Banking & Financial Management

Betriebswirtschaft

Entrepreneurship

Wirtschaftsinformatik

Weiterbildung

Executive MBA-Programme

Nachdiplom-Studiengänge

Hochschullehrgänge

Seminare, Foren, Vorträge

F&E / WTT

in den Bereichen

Architektur und Raumplanung

Entrepreneurship

Finanzdienstleistungen

Wirtschaftsinformatik



«Es lohnt sich, in die Unternehmenskultur zu investieren»

Klaus Risch war für die Hilti-Gruppe in den USA, Österreich, Deutschland und Liechtenstein in Führungspositionen «im Markt» tätig. Diese internationalen Erfahrungen kommen dem 45-jährigen Liechtensteiner, der seit 2002 weltweit oberster Personalchef der Hilti-Gruppe ist, zugute: Global gelebte wertorientierte Unternehmensführung ist für den Schaaner kein theoretisches Schlagwort, sondern ein wesentlicher unternehmerischer Erfolgsfaktor.

Klaus Risch, Personalchef der Hilti-Gruppe, im Gespräch über Unternehmenskultur

INTERVIEW: STEFAN MILLIUS

BILD: ULI REITZ

Bemühungen um eine gute Unternehmenskultur werden häufig durch andere «Prioritäten» untergraben. Wie ist Hilti zum Schluss gelangt, dass eine gute Unternehmenskultur es wert ist, gepflegt zu werden? Gab es Schlüsselereignisse oder entspricht es einer grundlegenden Philosophie?

Klaus Risch: Unter Unternehmen ist seit Jahrzehnten durch starke Werte geprägt. Lange Zeit waren diese Werte durch den Mitbegründer und langjährigen Unternehmensleiter Martin Hilti sen. beeinflusst. Diese Werte waren entsprechend im Wesentlichen personenbezogen und letztlich auch von seiner Person abhängig. Nach einer Phase der starken, weltweiten Expansion in den 70er und frühen 80er Jahren, zeigte sich aber deutlich, dass sich innerhalb der Hilti-Gruppe schleichend unterschiedliche Wertvorstellungen - durch verschiedene Personen geprägt - entwickelten. Diese Werte standen zum Teil in Konflikt zueinander und führten auch zu Spannungen. Die damalige Unternehmensleitung und selbstverständlich auch die Familie Hilti entschieden sich, die Augen vor den Fakten nicht zu verschliessen, sich insbesondere vom guten Geschäftsgang nicht blenden zu lassen. Man entschloss sich vielmehr, das erkannte Problem der unterschiedlichen Wertverständnisse an der Wurzel anzupacken und eine neue Vision zu entwickeln. Man erkannte die einmalige Chance, Unternehmenswachstum mit persönlichem Wachstum und Entwicklung nachhaltig in Einklang bringen zu können. Um eine «Philosophie», eine Unternehmenskultur mit verbindlichen Werten, zu entwickeln, stellte man sich zuerst bewusst grundlegende Fragen, wie zum Beispiel, wie

man miteinander umgehen will. Oder wie kommunizieren und führen wir?

Nach über 20 Jahren der systematischen Entwicklung und Umsetzung einer wertorientierten Führungsphilosophie sprechen wir heute bei Hilti ganz bewusst von einer «Reise», von unserem «Our Culture Journey». Damit führen wir uns täglich vor Augen, dass eine gute Unternehmenskultur sich ständig entwickelt und entwickeln muss. Unsere Kernwerte Integrität, Mut zur Veränderung, Teamarbeit und hohes Engagement werden in den einzelnen Teams an konkreten Alltagsbeispielen - in sogenannten Culture Journey Camps, unseren unternehmensinternen, weltweit regelmässig durchgeführten Workshops - diskutiert, dies ist spannend und lehrreich zugleich. Wir wollen damit erreichen, dass unsere Werte nicht nur gepredigt werden, sondern auch in den einzelnen Teams und durch jeden einzelnen Mitarbeitenden, ob in der Führungsetage oder in der Produktion, auch gelebt werden.

Mottos wie «Der Mensch im Zentrum» oder «Vorleben, was man predigt» sind in vielen Unternehmensleitbildern zu finden. Wie lassen sich, vielleicht anhand eines konkreten Beispiels, solche Leitsätze im Alltag auch wirklich umsetzen?

Eine wertorientierte Führung fordert die Führungskräfte in besonderem Masse. Sie müssen die ständigen Treiber der Werteverankerung sein, gleichzeitig aber selbstverständlich auch das motivierende, gute Vorbild. Wertorientierte Unternehmensführung muss insbesondere vom Topma-

nagement verinnerlicht und täglich vorgelebt werden, und zwar nicht nur von einzelnen Führungsmitgliedern alleine, sondern von allen als Führungsteam. Unsere Werte werden in der ganzen Organisation stufengerecht thematisiert. In den bereits erwähnten «Culture Journey Camps» lernt jeder einzelne Mitarbeitende zusammen mit seinem Team, was jeder Einzelne und jedes Team als Ganzes zur Umsetzungen unserer Leitsätze beitragen kann. Nehmen wir als konkretes Beispiel unseren Kernwert «Mut zur Veränderung»: Wir ermuntern unsere Mitarbeitenden, ganz bewusst auch kalkulierte Risiken einzugehen, zum Beispiel nicht nur in der Forschungsabteilung neue Dinge auszuprobieren, sondern in allen Abteilungen regelmässig erbrachte Dienstleistungen und Prozesse zu hinterfragen, mögliche Verbesserungen zu suchen und aus möglichen Fehlschlägen laufend zu lernen. Fehlschläge müssen daher im Hilti-Alltag erlaubt sein! Wir sind überzeugt, dass nur der Mut zur Veränderung innovative Lösungen ermöglicht.

Die Unternehmenskultur bei Hilti gilt als vorbildlich. Welche Aspekte machen eine solche Unternehmenskultur aus, in welchen Bereichen muss sie zum Tragen kommen?

Sie muss im ganzen Unternehmen weltweit gelebt werden, das heisst auf allen Führungsetagen, bei jedem einzelnen Mitarbeitenden, in allen Teams und Abteilungen sowie in allen Marktorganisationen. Eine wertorientierte Unternehmensführung muss meines Erachtens drei Aspekte besonders beachten, um erfolgreich zu sein: Erstens müssen



Zur Person

Klaus Risch

Der 45-jährige Klaus Risch stammt aus Schaan und hat an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule HWV, St. Gallen, studiert. Der Betriebsökonom FH besitzt auch das Eidgenössische Buchhalter/Controller-Diplom. Seit 1984 arbeitet Klaus Risch in verschiedensten Aufgabenbereichen bei der Hilti-Gruppe: Projektleiter Finanz-Systeme und Leiter externes Rechnungswesen am Konzernhauptszitz in Schaan, Vice President Controller Hilti US in Tulsa, Geschäftsführer der Hilti Austria in Wien, Vice President der Hilti-Region Nord-, Ost- und Zentral-Europa in Schaan, Geschäftsführer Hilti Deutschland in Kaufering und schliesslich seit 2002 wiederum in Schaan als weltweiter Personalchef der Hilti-Gruppe.

Die Hobbies des Familienmenschen Klaus Risch sind Wandern und Skifahren. Zudem ist der Schaaner auch Schulrat der Internationalen Schule, Rheintal, Buchs, und Hochschulrat der Hochschule Liechtenstein, Vaduz.

die im einzelnen Unternehmen geltenden Werte langfristig definiert werden. Werte, die ständig geändert werden, sind für den einzelnen Mitarbeitenden schwierig als Wert zu erkennen und auch im Alltag umzusetzen. Zweitens muss die Führungsetage die bedingungslose Bereitschaft und die entsprechenden Fähigkeiten haben, diese Werte tatsächlich - in guten und schwierigeren Zeiten - vorzuleben. Drittens: Nur, wer sich wirklich bewusst ist, dass Unternehmenskultur eine Reise mit einem ständigen Prozess der Evolution ist, wird längerfristig auch eine gute Unternehmenskultur in seinem Unternehmen etablieren können.

Die Unternehmenskultur wirkt sich gemäss Ihren Erfahrungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus, diese wiederum beeinflusst die Kundenzufriedenheit und damit die Profitabilität. Heisst das: Hinter einer positiven Unternehmenskultur steckt bares Geld? Richtig, es lohnt sich, in die Unternehmenskultur zu investieren. Wir können diesen Zusammenhang auch tatsächlich beweisen. Unsere Vision lautet eben gerade, das Unternehmenswachstum mit persönlichem Wachstum und Entwicklung in Einklang zu bringen und damit der Arbeit zugleich einen Sinn zu geben und auch eine persönliche Erfüllung zu schaffen. Die tägliche Motivation unserer Mitarbeitenden ist für Hilti entscheidend für den Geschäftserfolg: Zwei Drittel unserer über 16'000 Mitarbeitenden haben direkten Kundenkontakt! Sie sind das freundliche Gesicht, die stets angenehme und kompetente Stimme oder die hilfreiche, zupackende Hand gegenüber dem Kunden. Unser Hilti-Direktvertriebssystem bietet die einma-

lige Chance, Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und somit entsprechend pro-aktiv innovative Lösungen bei Produkten und Dienstleistungen mit und für den Kunden anbieten zu können. Wir lernen also täglich von den Bedürfnissen und Erfahrungen unserer Kunden. Unsere durch eine gute Unternehmenskultur motivierten Mitarbeitenden sollen diese Chance täglich durch Teamarbeit nutzen und hervorragende Resultate erzielen. Mit weniger sollen sich unsere Mitarbeitenden nicht zufrieden geben, unser Unternehmensziel und -zweck ist entsprechend ambitiös und sinnstiftend zugleich: «Wir begeistern unsere Kunden und bauen eine bessere Zukunft!»

Wie wichtig ist der Aspekt der Kommunikation zwischen der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter, um eine gute Unternehmenskultur zu erreichen? Kommunikation ist eine wichtige Fähigkeit, um eine gute Unternehmenskultur zu erreichen beziehungsweise diese auch ständig zu pflegen. Diese Fähigkeit sollte wiederum auch auf allen Führungsstufen und in allen Teams ständig verbessert werden. Wir wollen zum Beispiel, dass unsere Teammitglieder bei allfälligen Problemen miteinander offen reden und gemeinsam nach Lösungen suchen. Nur wer auch die unangenehmen Tatsachen, die «brutal facts», im richtigen Ton auf den Tisch legen kann, wird sich im Team längerfristig wohlfühlen. Bei aller Kommunikation legen wir auch immer grossen Wert darauf, dass man bei Hilti den Grundsatz «Walk the Talk» befolgt, das heisst, dass man auf Reden auch die entsprechenden, angekündigten Taten folgen lässt und dabei

authentisch, konsistent und voraussagbar bleibt. Nur so kann man das notwendige Vertrauen und ein gutes Arbeitsklima schaffen. Letztlich wird Kommunikation nur durch Taten glaubwürdig.

Wie viel Zeit und Ressourcen müssen effektiv in ein gutes Unternehmensklima gesteckt werden? Kann das überhaupt so beziffert werden?

Man muss sich bewusst sein, dass die jährlichen, zeitlichen und finanziellen Aufwendungen für eine langfristig gute Unternehmenskultur beachtlich sind. Die daraus resultierenden Kosten belaufen sich bei Hilti weltweit auf einen zweistelligen Millionenbetrag.

Ist das «Hilti-Prinzip» ohne weiteres auf andere Firmen übertragbar oder ist es auch von gewachsenen Strukturen und der Geschichte abhängig? Jedes Unternehmen ist anders und muss seine eigene Unternehmenskultur beziehungsweise deren Werte selber definieren. Wir sprechen über unsere Erfahrungen, um andere Unternehmen und deren Führungskräfte zu ermuntern, sich mit wertorientierter Unternehmensführung auseinanderzusetzen und allenfalls auch entsprechende langfristige Schritte zu ergreifen. Selbstverständlich haben wir in diesem Punkt einen strategischen Vorteil, als Familienunternehmen sind wir nicht von kurzfristigen Quartalsabschlüssen getrieben, sondern können uns langfristig orientieren und ausrichten. Für wertorientierte Unternehmensführung ist diese Langfristigkeit ein unabdingbares Muss.

Unternehmer und Risikomanagement

Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft und die daraus resultierende Verflechtung der Unternehmen erhöhen das Chancen- und Gefahrenpotenzial für Unternehmer. In diesem dynamischen Umfeld steigt die Unsicherheit bezogen auf die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit und Tragweite der anstehenden Veränderungen.

*** Unser Autor Urs Sprenger ist Unternehmer und zertifizierter Business Risk Manager in Schaan.**

TEXT: URS SPRENGER*

Um im globalen Wettbewerb auf Dauer erfolgreich zu sein, sind gemäss UBS «verstärktes Risikobewusstsein und Risikofähigkeit in Unternehmen unerlässlich. Das frühzeitige Identifizieren von Chancen und Gefahren und die Fähigkeit, diese proaktiv anzugehen, sind entscheidende Erfolgsfaktoren einer risikobewussten Unternehmensführung» (UBS Outlook Risiko-Management, 2005). Ein gezieltes Risikomanagement dient hier dazu, solche Chancen und Gefahren einzudämmen oder zumindest berechen- und steuerbar zu machen.

Risikobewusstsein schärfen

Risiko ist eine bewusste Wahl, kein Schicksal (G. Tschampion). Wer in Zukunft investiert, geht immer Risiken ein. Risikobewusste Unternehmensführung bedeutet daher, die mit Investitionen in materielle und immaterielle Werte verbundenen Chancen und Gefahren realistisch und möglichst objektiv abzuwägen und das Verhältnis untereinander zu optimieren. Mangelndes Risikobewusstsein setzt Unternehmer und ihre Unternehmen unnötigen Gefahren aus. Der verfügbare Handlungsspielraum wird zu wenig genutzt, um unternehmerische Chancen konsequent auszuschöpfen oder Bedrohungen der Unternehmensziele erfolgreich abzuwenden.

Die Formulierung einer prägnanten Risikopolitik durch den Unternehmer kann wesentlich dazu beitragen, dass die erhöhten Anforderungen an das Risikobewusstsein im Unternehmen gezielter er-

füllt werden können. In der Risikopolitik ist festzuhalten, welche Arten von Risiken bis zu welchem Ausmass und auf welche Weise vermieden, vermindert, abgewälzt oder selbst getragen werden sollen. Die Risikoneigung eines Unternehmens ist entsprechend eng mit der Persönlichkeit des Unternehmers verbunden.

Risikobereitschaft erhöhen

Risikobewusste Unternehmensführung hat zum Ziel, die Existenz und die gesunde Weiterentwicklung eines Unternehmens zu gewährleisten. Das lässt sich aber nur erreichen, wenn immer wieder Unsicherheiten in Kauf genommen und Risiken bewusst eingegangen werden. Gemäss UBS «kann die grösste Gefahr für ein Unternehmen daraus entstehen, dass gar keine Risiken eingegangen werden. Erfolgreiche Unternehmer verstehen es in der Regel gut, nur solche Risiken einzugehen, bei denen die vorhandenen Chancen gegenüber den damit verbundenen Gefahren deutlich überwiegen. Die steigende Komplexität und Dynamik des unternehmerischen Umfeldes sowie ein verstärkter Anpassungsdruck mit immer kürzer werdender Reaktionszeit erfordern entsprechend eine höhere Risikobereitschaft». Somit gewinnt der Spruch «no risk, no fun» auch im unternehmerischen Umfeld vermehrt an Bedeutung.

Risikofähigkeit stärken

Die Risikofähigkeit eines Unternehmens wird in erster Linie durch die Professionalität der Unternehmensführung in der Abschätzung und Steuerung der Risiken sowie durch die Eigenkapitalausstat-

tung bestimmt. Nur mit Risikokapital können oftmals unvermeidbare Rückschläge verkraftet und die unternehmerische Unabhängigkeit bewahrt werden. Für eine risikobewusste Unternehmensführung sind fachliche Kompetenz und unternehmerische Erfahrung sowie ausreichende aufbau- und ablauforganisatorische Voraussetzungen unabdingbar, um die Eigenkapitalbasis nicht zu gefährden und Chancen zur Unternehmenswertsteigerung zu nutzen. Dazu gehört beispielsweise die Entwicklung und die Pflege eines integrierten Risikomanagementsystems nach dem Regelwerk ON 49000 (www.on-norm.at). Nur mit Hilfe von unternehmerischer Intuition und reaktiven Steuerungssystemen dürfte es immer schwieriger werden, die Risiken zu erfassen und zu analysieren. Ein Risikomanagementsystem soll laut KPMG «nicht möglichst viele Risiken dokumentieren, sondern die wesentlichen Risiken steuern. Daher gilt als Faustregel, besser zehn Risiken angemessen zu steuern, als 50 lediglich zu dokumentieren.»

Risikotransparenz

Fehleinschätzungen sind in einem turbulenten Geschäftsumfeld nie ganz zu vermeiden. Die damit verbundenen Risiken können durch drei Massnahmen wirkungsvoll reduziert werden: durch rasches Erkennen, Akzeptanz der Risiken und offene Kommunikation. Risikobewusste Unternehmensführung erfordert deshalb ein hohes Mass an Transparenz. Beide Faktoren zusammen, eine risikobewusste Geschäftsführung und eine offene Kommunikation über die gegenwärtige Situation und zukünftige Entwicklung, schaffen eine starke



Basis für gegenseitiges Vertrauen. Das Image eines Unternehmens wird nicht allein durch dessen Produkte, Dienstleistungen und handelnden Personen geprägt. Die risikobewusste Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitern, den Aktionären und der Öffentlichkeit ist oftmals ebenso wichtig. Ein professionelles Erscheinungsbild, glaubwürdiges Handeln und die proaktive Kommunikation betrieblicher Risiken schaffen Transparenz, Vertrauen und Goodwill für die Unternehmung.

Umgang mit Risiken

Damit der Unternehmer mit Risiken kontrolliert umgehen kann, muss er sie innerhalb der Unternehmung und dem Umfeld identifizieren und in ihrer Wirkungsweise verstehen können. Zu unterscheiden ist zwischen strategischen und operativen Risiken. Ihre potenziellen Auswirkungen reichen von «gering» bis «existenzgefährdend». Risiken treten entweder unerwartet und plötzlich ein, sind zyklisch oder treten als eine schleichende, kontinuierliche Entwicklung auf. Das Risikoportfolio eines Unternehmens setzt sich immer aus verschiedenen negativen und positiven Faktoren zusammen. Entsprechend der Managementweisheit «good managers manage risks, poor managers manage problems» nutzen erfolgreiche Unternehmer die mit Risiken verbundenen Chancen proaktiv. Andere reagieren erst auf sie, wenn die Gefahr bereits überwiegt.

Das Risikoportfolio eines Unternehmens kann nach verschiedenen Gesichtspunkten strukturiert werden. Innerbetriebliche Prozesse und deren Lei-

stungsträger werden allgemein als interne Risiken, die Entwicklung im Umfeld des Unternehmens als externe Risiken bezeichnet. Die strategischen Risiken eines Unternehmens bestehen in erster Linie darin, dass längerfristige und existenziell wichtige Entwicklungen nicht rechtzeitig erkannt, falsch interpretiert oder entsprechende Massnahmen unterlassen werden. Gemäss den Risikobewertern J. Slywotzky und J. Drzik zählen «sinkende Branchenmargen, technologischer Wandel, Markenerosion, Konkurrenz mit bahnbrechendem Konzept, Veränderung der Kundenprioritäten, Scheitern neuer (wichtiger) Projekte und Marktstagnation» zu den wesentlichen strategischen Risiken (Harvard Business Manager, Juli 2005).

Die operativen Risiken sind in der Regel relativ kurzfristig behebbare Störungen eines normalen Ablaufes. Sie können zum Beispiel nach dem Regelwerk ON 49000 unterteilt werden in Gefahren bezüglich der Dienstleistungs- und Produkthaftung, Gefahren für Produktionsanlagen und -prozesse, Gefahren für Umwelt sowie IT- und Projektrisiken. Deren Auswirkungen sind oft zeitlich und materiell beschränkt. Sie können meistens im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit bewältigt werden. Zudem sind zahlreiche operative Risiken versicherbar und können durch eine risikobewusste Unternehmensführung in ihrer Wahrscheinlichkeit und in ihrem Ausmass beeinflusst werden. Treten sie unerwartet und heftig auf und werden ungenügende Sicherheitsvorkehrungen getroffen, können operative Risiken zu operativen Krisen führen, die ausserordentliche Massnah-

men im Rahmen eines Krisen- bzw. Notfallmanagements erfordern.

Risiken erfolgreich managen

Unternehmer befinden sich in einem permanenten Konflikt. Werden als Folge einer risikomeidenden Unternehmensstrategie notwendige Anpassungsmassnahmen unterlassen, so können gerade deshalb unternehmerische Rückschläge eintreten, die Verluste nach sich ziehen. Andererseits ist die innovative Anpassung an neue Entwicklungen ebenfalls mit Risiken behaftet. Risikobewusste Unternehmensstrategien akzeptieren die Tatsache, dass die unternehmerische Tätigkeit zwangsläufig mit Risiken verbunden und eine mangelnde Anpassung oft risikoreicher ist als die zukunftsorientierte Veränderung. Aufgrund dieser Erkenntnis sollten Unternehmer die mit der Unternehmensstrategie verbundenen Risiken vermehrt bewusst eingehen. Der Unternehmer sollte in Zukunft konsequent versuchen, diese Risiken durch eine umsichtige Risikopolitik unter Kontrolle zu halten. Der Risikoexperte Frank Romeike formuliert diesen Sachverhalt treffend: «Der Wert eines Unternehmens kann auf drei primäre Werttreiber reduziert werden: Umsatzwachstum, Rentabilität und Risiko. Zusätzlich beeinflussen qualitative Werttreiber (Kundenzufriedenheit, Unternehmenskultur usw.) indirekt den Erfolg eines Unternehmens. Risikomanagement sollte daher integraler Bestandteil einer wertorientierten Unternehmenssteuerung sein.»

Hightech-Fonds ins Rheintal

Liechtenstein und Ostschweizer Kantone gelten als geeignete Standorte für Hightech-Fonds. Die Hightech Private Equity GmbH aus Düsseldorf hat bereits vier Entwicklungsfirmen in Appenzell gegründet. Die Beteiligungsgesellschaft hält auch Liechtenstein als geeigneten Standort für einen Hightech-Fonds mit nachfolgender Ansiedlung von Unternehmen.

TEXT: GÜNTHER MEIER

BILDER: ZVG

Die Zukunft finanzieren. Nach dieser Devise hat die Hightech Beteiligungen GmbH & Co. KG Düsseldorf einen Hightech-Fonds mit einem Kapital von 151 Mio. Euro aufgelegt, der in junge erfolgsversprechende Unternehmen investiert. Für den 2011 auslaufenden Fonds wird ein Nachfolge-Fonds konzipiert, der voraussichtlich in Liechtenstein gegründet wird. Der Repräsentant der Hightech Private Equity im Fürstentum Liechtenstein, Georg Ludwig, hält die Region Rheintal als geeignet für den Aufbau eines Hightech-Fonds, der voraussichtlich die Gründung von Hightech-Unternehmen in diesem Wirtschaftsraum nach sich ziehen wird.

Mit dem Fondsprojekt betritt Georg Ludwig, Inhaber der ConPharm Anstalt, kein Neuland. Im Gegenteil, in Deutschland kann beim ersten Fonds, der 2000 für eine Laufzeit von elf Jahren gegründet wurde, eine positive Bilanz gezogen werden. Die Vorarbeiten für die Auflage eines Nachfolgefonds im Hightech-Segment, der in Liechtenstein angesiedelt werden soll, sind bereits angelaufen. Die Hightech Beteiligungen GmbH setzt bei den Investitionen mit einer Laufzeit von vier bis acht Jahren auf ein aktives Beteiligungsmanagement in den Unternehmen, strebt die Rolle als Lead-Investor an oder sichert sich eine Mehrheitsbeteiligung. Das Hightech-Fondsmanagement und die Gesellschafter haben beschlossen, ab Mitte 2006 keine neuen Investments mehr einzugehen, um die Vermögenswerte bis zum Ende der Laufzeit ohne Zeitdruck veräußern zu können.

Standortvorteile der Region nutzen

Das Management geht davon aus, sämtliche Beteiligungen bis 2010 verwerten zu können. Den Zeit-

punkt, einen Nachfolgefonds zu gründen, hält Georg Ludwig deshalb für das Jahr 2007 als ideal. Aus zwei Gründen: Einerseits scheint die Nachfrage nach Beteiligungskapital für die Entwicklung neuer Technologien nach wie vor sehr hoch, andererseits haben sich zahlreiche Fonds aus dem Geschäft der Frühphasenfinanzierung zurückgezogen. Georg Ludwig, der seinen Standort von Deutschland nach Liechtenstein verlegte, arbeitet an einem Pharma-Nachfolgefonds, dessen Kapital zwischen 75 und 150 Mio. Euro betragen soll. Investments sind überwiegend in nicht-börsennotierte Unternehmen geplant, die sich im EWR-Raum befinden. Zur bevorzugten Zielgruppe gehören neu errichtete Entwicklungsunternehmen im Bereich Pharma und Medizinaltechnik, an denen eine durchschnittliche Beteiligung zwischen 8 bis 10 Mio. Euro angestrebt wird. Das Investitionskapital soll in Anlehnung an die erfolgreiche Finanzierungsstruktur beim Hightech-Fonds in Deutschland von institutionellen Investoren bereitgestellt werden. Denkbar sind nach Angaben von Georg Ludwig aber auch vermögende Privatpersonen oder Vermögensverwaltungen, die als qualifizierte Anleger dem Fonds beitreten können.

Die Chancen für einen Pharma-Fonds in Liechtenstein schätzt der Inhaber der ConPharm Anstalt als gut ein. Zwei entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Gründung sind nach seiner Meinung im Fürstentum vorhanden: Einerseits die Sicherheit durch ein unternehmerfreundliches Umfeld, andererseits das notwendige Know-how auf dem sich ausgezeichnet entwickelten Fondsplatz Liechtenstein. Im Gegensatz zu kleineren Schweizer Kantonen in der Ost- und Zentralschweiz, die ebenfalls über ein günstiges Steuerklima verfügen, weise Liechten-

stein eine gut ausgebaute Infrastruktur für Rechtsberatung, Dienstleistungen und Finanzierung durch den Finanzplatz auf. Ein weiterer entscheidender Faktor für den Standort Liechtenstein ist die EWR-Mitgliedschaft des Fürstentums. Damit sind nach den Ausführungen von Georg Ludwig die Möglichkeiten gegeben, EU-Fördermittel für die Ansiedlung von Unternehmen einzufordern, was in der Schweiz – ausserhalb des EWR – nicht oder nicht in diesem Umfang möglich wäre: «Investitionen in einem EWR-Land wie Liechtenstein sind für die EU förderungswürdig.» Zu diesen Standortvorteilen komme die hohe Lebensqualität im Raum Bodensee-Rheintal-Liechtenstein, die nach seiner Überzeugung mithilfe, hoch qualifizierte Manager für neue Unternehmen zu gewinnen. Durch die Möglichkeit der Wohnsitznahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz bestünden verschiedene Optionen für diese Spezialisten, die nicht ohne weiteres den Wohnsitz in Liechtenstein erhalten.

Hightech-Nachfolgefonds als Chance

Die Gründung eines Fonds, so die Erfahrung der Hightech Beteiligungen, führt oft dazu, dass Firmen mit entsprechender Ausrichtung nachgezogen werden. Das Rheintal – Liechtenstein, Vorarlberg, St. Gallen – bietet nach Ansicht von Georg Ludwig aufgrund des unternehmerfreundlichen Umfelds gute Bedingungen für die Ansiedlung von Firmen. «Durch den Aufbau der Anlagegesellschaft wird es in der Folge auch zu Gründungen von Entwicklungsfirmen am Standort des Fonds kommen», ist Georg Ludwig überzeugt, «um den Betreuungsaufwand gering zu halten, Synergien zu nutzen und von der günstigen Steuersituation zu profitieren.» Nicht zuletzt aber auch deshalb, weil mit der Hochschule



Georg Ludwig, Repräsentant der Hightech Private Equity im Fürstentum

Liechtenstein und der Fachhochschule Vorarlberg geeignete Institutionen zur Förderung von Start-Ups und Spinn-Offs zur Verfügung stehen.

Erfahrungen mit der Kombination von Fonds und Firmenansiedlung liegen aus Appenzell vor. Seit Anfang 2003 hat die Hightech dort vier Entwicklungsfirmen mit einem Investitionsvolumen von 20 Mio. Euro errichtet, die inzwischen acht Mitarbeiter beschäftigen. Dabei handelt es sich um virtuelle Firmen, um kleine Teams von hoch spezialisierten Fachleuten, die das Projektmanagement beherrschen. Ein kleines Team von zwei Mitarbeitern, einem Mediziner und einem Technologen, reicht nach den Erfahrungen aus, um mit Hilfe externer Dienstleister ein Produkt bis zur Zulassung zu entwickeln. Diese Teams bedienen sich der zahlreichen Dienstleistungsunternehmen im Pharma-Bereich, von Angeboten auf dem Sektor klinischer Studien bis zur Produktion von Heilmitteln, um Pro-

jekte zu realisieren. Obwohl der Kanton Appenzell Innerrhoden kein ausgewiesener Standort für die Pharmaindustrie ist, entwickelten sich die Unternehmen zur Zufriedenheit beider Seiten. Die Unternehmen profitieren von den günstigen Standortbedingungen und der Kanton profitiert von den Steuern auf die Rendite, die gerade im Pharma-Bereich höher liegt als bei anderen Industriezweigen.

Was in Appenzell möglich ist, erscheint Georg Ludwig auch an anderen Standorten in der Region Rheintal realisierbar, insbesondere in Liechtenstein. Die Probleme technologiebasierter Firmen erscheinen ihm in dieser Region, im Unterschied zu Deutschland, nicht sehr hoch. In Deutschland sei in den Jahren 2000 bis 2002 wie wild investiert worden. Teilweise in Frühphasen von Unternehmen, in denen noch gar keine Produktionskonzepte vorlagen, sondern vor allem Hoffnungen, Fantasien und Wünsche, so dass diese Träume wie Sei-

fenblasen geplatzt seien. Noch habe sich Deutschland von dieser Phase nicht erholt, worauf die starke Zurückhaltung für Frühphasenfinanzierungen zurückgeführt werden könne. Nur wenige Fonds würden noch in solche Unternehmen investieren. Die Unternehmer würden damit von Anfang an dazu getrieben, in Halbjahres-Dimensionen zu arbeiten, um die Finanzierung sicherzustellen. Der geplante Pharma-Fonds versucht derartige Probleme zu vermeiden. Finanziert wird nur in Unternehmen, die bis zum Ende der Finanzierungsphase mit dem erforderlichen Kapital ausgestattet werden können, beispielsweise bis die Lizenzierung oder Patentierung eines Produktes über die Bühne ist und die Produktionsphase beginnen kann. «Das gibt den Managern eine Planungssicherheit», unterstreicht Georg Ludwig, «weil das Geld bereitgestellt ist und nicht nach anderen Investoren gesucht werden muss – das bringt Ruhe ins Geschäftsmodell.»

Anzeige



B U C H D R U C K E R E I L U S T E N A U
Unser Ansprechpartner in der Schweiz: Manfred Rosenegger, Telefon 0043 664 342 24 74

Qualitätsgarant
für Druckerzeugnisse
aller Art



Offsetdruck + DTP

A-6890 Lustenau, Millennium Park 10
Tel. 0043 5577/ 8 20 24-0 · www.bulu.at
Anschrift Schweiz: CH-9434 Au/SG, Postfach 130

Entrepreneurship und Innovation

TEXT: BARBARA FUCHS*

Im kalten Winter des Jahres 1903 amüsierte sich Mary Anderson prächtig dabei, erste Automobilisten zu beobachten, wie sie kurz entschlossen aus dem Wageninneren sprangen und wild an ihrer Frontscheibe kratzten, um endlich wieder einen Blick auf die von Schnee umwehte Fahrbahn zu ergattern. Prompt erfand sie den gefederten Schwingarm mit Gummiblatt, den der Fahrer durch einen kleinen Hebel in Bewegung setzen konnte. Der Scheibenwischer glitt über die Windschutzscheibe, reinigte sie von Regentropfen und Schnee und kehrte wieder in die Ausgangsstellung zurück. Im November 1903 erhielt sie das Patent und schon wenig später gehörte ihre Erfindung zur Standardausstattung von tausenden Automobilen. Wie der Zufall es wollte, führte der Schweizerische Ingenieur George de Mestral seinen Hund just dort spazieren, wo er von Kletten malträtiert wurde. De Mestral legte eine der Kletten unter sein Mikroskop, erforschte ihre elastischen Häkchen und sah schon bald in diesem Prinzip die ideale Möglichkeit, zwei Materialien auf einfache Art reversibel zu verbinden. Er entwickelte den textilen Klettverschluss und meldete seine Idee 1951 zu jenem Patent an, das der Bekleidungsindustrie völlig neue Anwendungen und Produkte eröffnete.

Von der Idee hin zur neuen Produktionstechnik, zum neuen Verfahren oder zum neuen marktfähigen Produkt ist es allerdings ein weiter Weg. Die entscheidende Rolle kommt dabei dem Unternehmer zu. Die klassische Definition des «Entrepreneurs» geht auf den Urvater der Innovationstheorie, den österreichischen Ökonomen Joseph Schumpeter (1883–1950), zurück. Ihn interes-

sierte weniger das effiziente Gleichgewicht der Märkte, als die dynamische Entwicklung der Wirtschaft «aus sich selbst heraus». Bei seiner Vorstellung von wirtschaftlicher Dynamik setzte er am menschlichen Verhalten an, das sich immer an die jeweiligen Produktionsverhältnisse anpasst. Als Unternehmer definierte er jene dynamische Produzenten, die ständig versuchen, die gegebenen Verhältnisse und Routinen zu durchbrechen, neue Möglichkeiten zu erkennen und sie am Markt umzusetzen. Damit unterschied Schumpeter eindeutig zwischen der eigentlichen Erfindung (Invention), die ohne Gewinnkalkül erfolgt, und der Innovation im Sinne der Durchsetzung neuer technischer, organisatorischer und sozialer Kombinationen am Markt mit dem Ziel der Gewinnsteigerung. Teils aus Freude an der Veränderung, teils getrieben durch den Wettbewerbsdruck trachten Unternehmer also danach, die gegebenen Verhältnisse und Verhaltensmuster zu verändern.

Idealtypisch beginnt der wirtschaftliche Zyklus im Marktgleichgewicht. Durch das Auftreten von innovativen Unternehmern verschiebt sich die Marktmacht in ihre Richtung und erlaubt ihnen kurzfristig höhere Renditen einzufahren. Nach und nach versucht die Konkurrenz durch Nachahmung ebenfalls an den neuen Märkten teilzunehmen. Es kommt folglich zu Gewinnerosion durch neue Markteintritte bis sich ein neues Marktgleichgewicht auf höherem Niveau eingestellt hat. Diesen Prozess hat Schumpeter auch als «schöpferische Zerstörung» bezeichnet, da Innovationen oft mit dem Einbruch von veralteten Industrien und einem strukturellen Erneuerungsprozess einhergehen. Jüngere Entwicklungen, beispielsweise in der

Photoindustrie, zeigen wie relevant auch heute noch Schumpeters Überlegungen sind. Die Digitalisierung von Bild und Bildverarbeitung brachte zwar die traditionellen Anbieter von Kamera und Film wie Canon, Fuji und Nikon in arge Umsatznöte, die Gesamtbranche boomt jedoch seit Jahren ungebrochen dank neuer Technologie und sich stark änderndem Nutzungsverhalten.

Triebfeder für Innovation

Forschung und Entwicklung zählen heute zu den wichtigsten Quellen für neue Technologien und ihre Anwendungen. Radikale Innovationen und neue Schlüsseltechnologien gehen zumeist auf Grundlagenforschungen in hoch spezialisierten Labors zurück. Allerdings sind hierfür hohe Investitionen nötig, Unternehmen sehen sich mit höheren Risiken konfrontiert und müssen ihre Investitionen über lange Zeiträume hinweg bewirtschaften. Nicht weniger wichtig sind deshalb Innovationen, die auf Anregungen von Lieferanten und Kunden, auf Beobachten, Ausprobieren und praktische Versuche zurückzuführen sind. Sie mögen auf den ersten Blick weniger spektakulär erscheinen, haben aber schon so manch findige Person und Unternehmen reich gemacht. Insgesamt, so schätzen Wirtschaftswissenschaftler, kann in Industriegesellschaften rund ein Drittel des Wirtschaftswachstums auf Impulse durch Innovationen zurückgeführt werden. Bei einer Erhöhung des Kapitalbestandes durch innovative Investitionen von rund 1% kann mit einer Erhöhung des wirtschaftlichen Outputs von 0.05% bis zu 0.1% gerechnet werden.

Ein professionelles Innovationsmanagement zählt



zu den unabdingbaren Voraussetzungen für die erfolgreiche und wiederholbare Umsetzung von Ideen in kommerzielle Leistungen. Die Herausforderungen in der Koordination der Aufgaben über unterschiedliche Unternehmensbereiche hinweg sind mannigfaltig und lassen sich nur beschränkt durch den linearen Standardprozess der Ideenfindung und -bewertung, der projektgesteuerten Konzeption, Test- und Realisierungsphase mit anschließender Markteinführung abbilden. Vielmehr verlangen die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, die Internationalisierung des Wettbewerbs und die Auswirkungen von Innovation auf alle betrieblichen Prozesse und Mitarbeitenden nach hochkomplexen Innovationsprozessen mit sorgfältig abgestimmten Initiativen auf den folgenden drei Ebenen:

- Aus dem Einsatz von Instrumenten zur Freisetzung von Kreativität, zur Filterung und zur Bewertung von Ideen aus Sicht von unbefriedigten oder latenten Kundenbedürfnissen
- Aus der Kompetenz marktrelevante Ideen strukturiert bis zur Markteinführung umzusetzen, ihren Erfolg zu messen und daraus Handlungsimperative für das bestehende und zukünftige Leistungsangebot und seine Erstellung abzuleiten
- Aus der Gestaltung der Unternehmenskultur zur Förderung der Innovationstätigkeit auf allen hierarchischen Ebenen

Staatliche Handlungsimperative

Der Staat hat im Innovationssystem eine zentrale Bedeutung: Er kann die Dynamik von Innovationsprozessen auf vielfältige Weise beeinflussen und die Rahmenbedingungen für Marktprozesse gestalten,

sei es durch das Setzen von Standards und Normen, durch den Schutz intellektueller Eigentumsrechte oder durch die Festlegung von Wettbewerbsregeln. Um die Dynamik von Innovationsprozessen zu erhöhen, muss der Staat allerdings strategisch, transparent und flexibel agieren. In der Praxis haben sich dabei folgende Politikfelder mit positiver Hebelwirkung auf die Innovationskraft einer Volkswirtschaft herauskristallisiert:

- Die Stabilisierung der makro-ökonomischen Bedingungen und die Schaffung entsprechender Anreizstrukturen für Unternehmungen und Einzelpersonen, unter anderem durch attraktive Steuersätze, innovative Finanzmärkte und einen geringen Grad der Regulierung von Güter- und Arbeitsmärkten.
- Die Durchführung von Massnahmen zur direkten Förderung einzelner Firmen oder von Gruppen von Unternehmungen, wie sie zum Beispiel in Form von industriellen Clustern auftreten. Zu diesen Massnahmen zählen beispielsweise die Finanzierung von Forschung und Entwicklung, die Einrichtung von Institutionen zur Durchführung von Technologietransfers zwischen Wissenschaft und unternehmerischer Praxis und die Förderung von innovativen Unternehmensgründungen.
- Die Schaffung eines positiven gesellschaftlichen Innovationsklimas durch Formulierung der Bildungspolitik, Einbeziehen von unterschiedlichsten Bevölkerungsgruppen in soziale, technische und organisatorische Innovation und konkrete Massnahmen zur Beseitigung von Innovationswiderständen beispielsweise durch aktive Aufklärung der Bevölkerung.

Grundvoraussetzung für steuerungspolitisches Handeln ist ein fundiertes Verständnis, wie Innovation im nationalen und internationalen Kontext funktioniert und welche strategischen Innovationsfelder aus historischen, wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Gründen besetzt werden sollen. Die Kompetenzen im Bereich der Innovations- und Technologiepolitik müssen klar geregelt und die Transparenz, laufende Kontrolle und Korrektur der durchgeführten Massnahmen sichergestellt werden. Die Organisation eines leistungsfähigen Umfelds kann allerdings niemals eine Aufgabe sein, die allein dem Staat zukommt, sondern bei deren Erfüllung verschiedene nichtstaatliche Akteure wie Unternehmungen, die wissenschaftliche Gemeinschaft und gesellschaftliche Interessensorganisationen eine wichtige, mitunter sogar führende Rolle spielen. Am leistungsfähigsten sind jene Volkswirtschaften, in denen diese Akteure sich auf eine gemeinsame Problemsicht einigen können und gemeinsam Anstrengungen zur Verbesserung der Standortbedingungen und des gesellschaftlichen Lebens unternehmen.

* Unsere Autorin Dr. Barbara Fuchs ist Hochschuldozentin für Entrepreneurship und Innovation an der Hochschule Liechtenstein und Lektorin für Innovations- und Technologiepolitik an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Unternehmensnachfolge als Chance nutzen

Viele Unternehmer, die ihre Unternehmung selbst gegründet, aufgebaut und über Jahre geführt haben, betrachten ihre Unternehmung nicht als Arbeit, sondern als Lebenswerk. Von ihrem Lebenswerk wollen und müssen sie sich nicht ausruhen. Ein Grund dafür, dass sich Unternehmensnachfolge teilweise als sehr schwierig entpuppt.

TEXT: MICHAEL POCK*

Unternehmer müssen sich nicht an Pensionsregelungen halten. Im Gegenteil, sie möchten ihr Unternehmen – ihr Lebenswerk – so lange wie möglich selbst weiterentwickeln und das Ruder in der Hand halten. Dennoch sollte sich jeder Unternehmer rechtzeitig über die Nachfolge Gedanken machen. Altersbedingte Gründe können die Lebensumstände rasch verändern. Im schlimmsten Fall ist es dem Unternehmer unmöglich, die eigene Firma weiterzuführen. Fehlt dann ein Plan zur Nachfolge, kann die Existenz des Unternehmens rasch bedroht sein. Im schlimmsten Fall bedeutet es das Aus für die Unternehmung, die Familie gerät in finanzielle Schwierigkeiten und die Mitarbeiter müssen um ihre Arbeitsplätze bangen.

Dabei sind solche Situationen durchaus vermeidbar. Die Unternehmensnachfolge ist nüchtern betrachtet ein völlig natürlicher Bestandteil im Lebenszyklus einer Unternehmung. Die Nachfolge gehört ebenso dazu wie die Gründung oder die Expansion einer Unternehmung. «Die Unternehmensnachfolge ist ein Problem wie jedes andere im Betrieb auch. Trotzdem wäre ich froh, wenn ich es schon gelöst hätte», sagt ein interviewter Unternehmer. Seit einiger Zeit wird diesem Phänomen erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet. Der Grund ist einfach: Im Vergleich zu früher steht heute ein erhöhter Anteil der Unternehmungen vor dieser Herausforderung. Dies trifft nicht nur für das Fürstentum Liechtenstein zu, sondern

auch auf viele andere europäische Länder. Dies zeigen die zahlreichen Studien, die in den vergangenen Jahren durchgeführt wurden.

Das Institut für Entrepreneurship der Hochschule Liechtenstein hat im Herbst 2005 die Situation der Unternehmensnachfolge im Fürstentum Liechtenstein analysiert. Die Studie wurde von Urs Baldegger, Eva Holsteiner und Michael Pock durchgeführt. Sie ist ein Kooperationsprojekt mit dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen und der Gewerbe- und Wirtschaftskammer für das Fürstentum Liechtenstein. Im Vergleich zu den Ergebnissen aus der Schweiz zeigen sich für Liechtenstein keine nennenswerten Unterschiede. Die Unternehmer beider Länder haben bei der Nachfolgeregulierung ähnliche Ziele, Schwierigkeiten und Lösungen. In Liechtenstein selbst wurden mehr als 750 Unternehmer aus allen Branchen und Betriebsgrößen befragt, sowohl schriftlich als auch mündlich. Die gute Rücklaufquote zeigt, dass die Unternehmensnachfolge auch für liechtensteinische Unternehmer von Interesse ist.

Kronprinzen bei der Nachfolge

Die Favoriten für die Unternehmensnachfolge finden sich vor allem im Kreis der Familie. Über 80 Prozent der Unternehmungen werden innerhalb der Familie weitergegeben. Bei der Nachfolge denken die Väter zuerst an ihre Söhne und übersehen

leicht das unternehmerische Potential ihrer Töchter. An zweiter Stelle steht die Übernahme durch andere Familienmitglieder gefolgt von der Nachfolge durch die Töchter und die Ehepartner.

Die Zeiten, in denen die Kinder die Unternehmung automatisch übernehmen, sind auch in Liechtenstein vorbei. «Die Nachfolge wird bei uns schwierig. Ich hätte zwar zwei Söhne, aber die wollen das Unternehmen nicht», sagte ein von der Nachfolge unmittelbar betroffener Unternehmer. Deshalb sollten Kinder rechtzeitig gefragt werden, ob sie an einer Nachfolge interessiert sind. Winken die eigenen Kinder ab, gibt es andere Möglichkeiten der Nachfolge. Die Unternehmung kann von geeigneten Mitarbeitern weitergeführt werden, es können Nachfolger von aussen rekrutiert werden oder die Unternehmung wird zum Verkauf angeboten.

Ziele der Unternehmensnachfolge

Mit der Übergabe der Unternehmung verfolgen die Unternehmer mehrere Ziele. Die Ziele beeinflussen die Wahl der Übergabevarianten, die Berechnung des Unternehmenswertes und allfällige Verkaufsverhandlungen. Die wichtigsten Ziele sind: die Familie finanziell absichern, die Selbstständigkeit und Unabhängigkeit des Unternehmens erhalten, den Fortbestand der Unternehmung langfristig sicherstellen, familieninterne Streitigkeiten vermeiden und möglichst viele Ar-



beitsplätze erhalten. Für rund 85 Prozent der Übergeber sind die wichtigsten Ziele die Familie finanziell abzusichern und die Selbständigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Aufgaben, die im Feld der so genannten «Harten Faktoren» liegen, werden von den Unternehmern meist ohne grössere Schwierigkeiten gemeistert. Zu den «Harten Faktoren» zählen Fragen zur Steuer, Finanzierung, Gestaltung von Verträgen oder Prüfung von unterschiedlichen Übergabevarianten. Beratungen zu diesen harten Faktoren werden am häufigsten in Anspruch genommen. Lösungen zu diesen Themen werden von Fachberatern ausreichend angeboten.

Oftmals scheitert die Nachfolge an so genannten «Weichen Faktoren». Zu den weichen Faktoren zählt beispielsweise die Einführung des Nachfolgers in die Unternehmung, die Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmer und dem designierten Nachfolger oder die Einigung über die Nachfolge innerhalb der Familie. Um solche Konflikte zu vermeiden, kann Beratung in Form eines Coachings sehr hilfreich sein. Dabei geht es nicht um die Präsentation eines Konzeptes durch den Berater, mit dem der Unternehmer dann allein gelassen wird. Coaching im Nachfolgeprozess ist die laufende Begleitung und Koordination der Unternehmensnachfolge in allen Phasen, bis die Übergabe erfolgreich abgeschlossen ist.

Krönung der unternehmerischen Tätigkeit

Der wesentlichste Erfolgsfaktor einer Unternehmensnachfolge ist der Nachfolger. Die Übergeber sollten sich über die erwarteten Qualifikationen der Nachfolger ein möglichst genaues Bild machen. Wie wichtig ist eine technische bzw. betriebswirtschaftliche Ausbildung? Sind Branchenerfahrung, Erfahrung in Unternehmens- und Personalführung von Wichtigkeit oder sollte der Nachfolger Kundenkontakte mitbringen?

Nicht nur Unternehmer und Nachfolger, sondern auch die Unternehmung selbst sollten auf die Übergabe vorbereitet werden. Grosse Bedeutung haben dabei Verbesserungen im Controlling und Reporting der Unternehmung, die Trennung von betrieblichem und nichtbetrieblichem Vermögen und die Einschätzung des Unternehmenswertes. Bei den betrieblichen Vorbereitungen geht es vor allem darum, Transparenz zu schaffen. Die Unternehmung soll für den Nachfolger nachvollziehbar in ihrem Wert eingeschätzt werden können.

Ein dritter wichtiger Aspekt bei der Unternehmensnachfolge ist die Zeit. Die einzelnen Phasen der Nachfolge benötigen unterschiedlich viel Zeit. Vertragsverhandlungen und die Planung der Nachfolge können in einem Jahr abgeschlossen sein. Wesentlich mehr Zeit nehmen der Aufbau und die Vorbereitung eines Nachfolgers in Anspruch. Im Durchschnitt werden dafür drei bis

acht Jahre benötigt. Eine erfolgreiche und ohne Komplikationen abgewickelte Unternehmensnachfolge benötigt zumindest drei Jahre. Aus diesem Grund sollte mit der Nachfolge früh begonnen werden. Dann wird sie zum Erfolg, wie die Aussage eines liechtensteinischen Unternehmers belegt: «Unsere Übergabe war keine Verabschiedung, sondern ein gemeinsames Weitermachen. Seit der Übernahme durch meinen Sohn hat sich die Grösse unserer Firma verdoppelt.»

*Unser Autor Michael Pock ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Entrepreneurship. Als Mitarbeiter des KMU Zentrums betreut er die Organisation des Businessplan Wettbewerbs Liechtenstein und ist in der Angewandten Forschung tätig. Neben seiner beruflichen Tätigkeit promoviert er über die schnelle Internationalisierung junger Unternehmungen.

Stärkung des regionalen Unternehmertums

Der Businessplan Wettbewerb Liechtenstein startet im Herbst in seine dritte Durchführung. Auch diesmal soll der Wettbewerb wieder die Gründung von neuen, zukunftsorientierten Unternehmen unterstützen und das Wachstum bestehender Unternehmen forcieren. In allen Regionen des Rheintals sollen unternehmerisches Know-how verbreitet und Netzwerke gebildet werden.



TEXT: MICHAEL POCK*

BILDER: ZVG

Der Businessplan Wettbewerb Liechtenstein 2007, der am 26. September in seine dritte Durchführung geht, soll nicht nur eine lokale, sondern eine grosse regionale Bedeutung erhalten. Deshalb wurde er bewusst als Gemeinschaftsprojekt initiiert. Träger sind von Beginn an die Regierung des Fürstentums Liechtenstein, die Hochschule Liechtenstein und die Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs NTB. Die Fachhochschule Vorarlberg kam im Jahr 2005 dazu. «Mit dem Businessplan Wettbewerb wurde ein attraktives Instrument der aktiven Wirtschaftsförderung für die Region geschaffen. Das Gesamtpaket, das dem Gewinner winkt, übertrifft die meisten Businessplan Wettbewerbe bei weitem. Gerne ist die Fachhochschule Vorarlberg der Einladung gefolgt, sich am Businessplan Wettbewerb zu beteiligen», sagt Jürgen Polke, Vertreter der FH Vorarlberg.

Dreistufiges Konzept

Die dritte Durchführung des Businessplan Wettbewerbs ist völlig neu konzipiert und integriert nun auch die aktive Umsetzung einer Geschäfts-

idee. Der neu gestaltete Wettbewerb gliedert sich in drei Phasen: in die Planung «Plan it», in die Finanzierung «Invest it» und in die Realisierung «Do it». Nach der ersten Phase wird entschieden, welche Businesspläne prämiert werden; nach der zweiten wird festgelegt, in welche Businesspläne investiert wird und in der Phase «Do it» geht es schliesslich um die erfolgreiche Realisierung des Businessplans.

In der Phase «Plan it» entwickeln die Teilnehmer einen Businessplan. Zuerst beschreiben sie ihre Geschäftsidee und erklären, wie das geplante Produkt, die neue Dienstleistung und das Marktpotenzial optimal ausgeschöpft werden sollen. Hinzu kommen Analysen zur Branche, zu den Zielgruppen und Mitbewerbern. Eine detaillierte Finanzplanung für die ersten Jahre rundet den Businessplan ab. Begleitet werden die Teilnehmer in dieser Phase durch ein intensives Trainingsprogramm des KMU Zentrum. «Der Businessplan Wettbewerb mit seinem Trainings- und Betreuungsprogramm hat uns sehr geholfen, unser Unternehmenskonzept intensiv zu überdenken und genau zu planen.

Durch den Businessplan haben wir einen ‚roten Faden‘ für unternehmerisches Handeln bekommen», davon ist das prämierte Team Digibon überzeugt.

Die besten Businesspläne werden prämiert und erhalten Preisgelder in der Höhe von 3500 Franken. Zwei Sonderpreise, mit je 3500 Franken dotiert, sollen zusätzliche Impulse verleihen. Mit einem Sonderpreis für Unternehmerinnen sollen Frauen zum Aufbau und zur Entwicklung einer innovativen Unternehmung ermutigt werden; der Sonderpreis für den forschungsintensiven Hightech Sektor soll die wachstumsintensiven Zukunftsbranchen fördern. Die Phase «Plan it» schliesst mit der Preisverleihung am 27. Februar 2007 ab.

Die prämierten Businesspläne können in die zweite Phase des Wettbewerbs einsteigen, in die Finanzierungsphase «Invest in Liechtenstein». Die Phase «Invest it» ist mit 250'000 Franken hoch dotiert. Die Gesamtsumme besteht aus bis zu 100'000 Franken Investitionsgelder der Innovationsgruppe Liechtenstein, bis zu 100'000 Franken Fördergelder der Regierung des Fürsten-

tums Liechtenstein und Dienstleistungen im Wert von über 50'000 Franken. Voraussetzung für die Fördergelder der Regierung ist die Gründung oder Niederlassung der Unternehmung in Liechtenstein. Die Regierung unterstützt den Antrag auf die Erteilung von bis zu drei Arbeits- und Niederlassungsbewilligungen. Am 3. Mai 2007 wird die Investitionsentscheidung der IGL Innovationsgruppe Liechtenstein bekannt gegeben.

In der dritten Phase «Do it» geht es um die Umsetzung des Businessplans. Die prämierten Teilnehmer werden durch das KMU Zentrum unterstützt. Das KMU Zentrum begleitet kleine und mittlere Unternehmungen im Laufe ihrer Entwicklung: Vor dem Start, während der Gründung, nach dem Point of no Return, während dem Wachstum und in Krisensituationen. Das KMU Zentrum bietet individuelle Coachings an, in denen wichtige Fragen für die Umsetzung der Geschäftsidee in Einzelgesprächen zusammen mit Experten erörtert werden können. Entrepreneurial Circles sind ein Erfahrungsaustausch für Unternehmer, wo Probleme besprochen und gemeinsam Lösungen gefunden werden können.

Unternehmerisches Wirtschaftsklima

Der Businessplan Wettbewerb hat aber nicht nur einen Nutzen für die Teilnehmer. An der Interstaatlichen Hochschule für Technik NTB ist daraus ein «fruchtbares, innovationsfreudiges Klima entstanden. Die Absolventen gestalten ihre Berufslaufbahn selbst und wollen ihre Ideen realisieren. Gerade das Chancental Rheintal ist gut für unternehmerischen Erfolg», beurteilt Rektor Klaus Wellerdieck den Wettbewerb positiv. Gleiches gilt auch für die Hochschule Liechtenstein.

Und wer nach einem Tipp für die Umsetzung einer Geschäftsidee fragt, dem rät Christoph Wille, Gründer der Innoforce AG und prämiertes Team im Wettbewerb 2004: «Ich persönlich kann jedem empfehlen, in einzelnen Unternehmensbereichen mit Spezialisten zusammenzuarbeiten. Man sollte keine Kompromisse eingehen, nur weil man eine junge Firma ist. Starke Partner sind vor allem in der Anfangsphase eine hilfreiche Unterstützung. Der Businessplan Wettbewerb bietet genau das in vollem Umfang an.»

Wichtigste Termine Businessplan Wettbewerb 2007

26. September 2006, 18.00 Uhr, KMU Zentrum, Hochschule Liechtenstein

Startveranstaltung Businessplan Wettbewerb Liechtenstein 2007

28. September 2006, 18.00 Uhr, KMU Zentrum, Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs NTB

Startveranstaltung Businessplan Wettbewerb Liechtenstein 2007

27. Februar 2007, 18.00 Uhr, KMU Zentrum, Hochschule Liechtenstein

Preisverleihung «Plan it»

3. Mai 2007, 18.00 Uhr, IGL Innovationsgruppe Liechtenstein AG

Investitionsentscheidungen der IGL Innovationsgruppe Liechtenstein AG

Alle Informationen rund um den Wettbewerb befinden sich auf der Website www.businessplan-wettbewerb.li.

Facts und Kurioses 2004/05

Anzahl der geschlafenen Stunden vor Abgabe des Businessplans	3
Durchschnittliche Teilnehmerzahl bei den Trainingsveranstaltungen	45
Durchschnittliche Anzahl der Seiten pro Businessplan	50
Anzahl der eingereichten Businesspläne	96
Anzahl der Coachings	121
Anwesende Startveranstaltung	205
Anzahl der Panikanrufe	230
Downloades des «Businessplan Handbuchs»	3160
Anzahl der Internet-Anwendersitzungen	5112

Aufbau eines Businessplans

Executive Summary	2
Unternehmung und Unternehmerteam	3
Produkt und Dienstleistung	4
Markt und Konkurrenz	6
Marketing und Vertrieb	6
Leistungserstellung	3
Organisation und Personal	3
Finanzplanung	6
Chancen und Risiken	3
Zeitplanung	2
Anhang	10
Empfohlene Gesamtseitenzahl	rund 50 Seiten

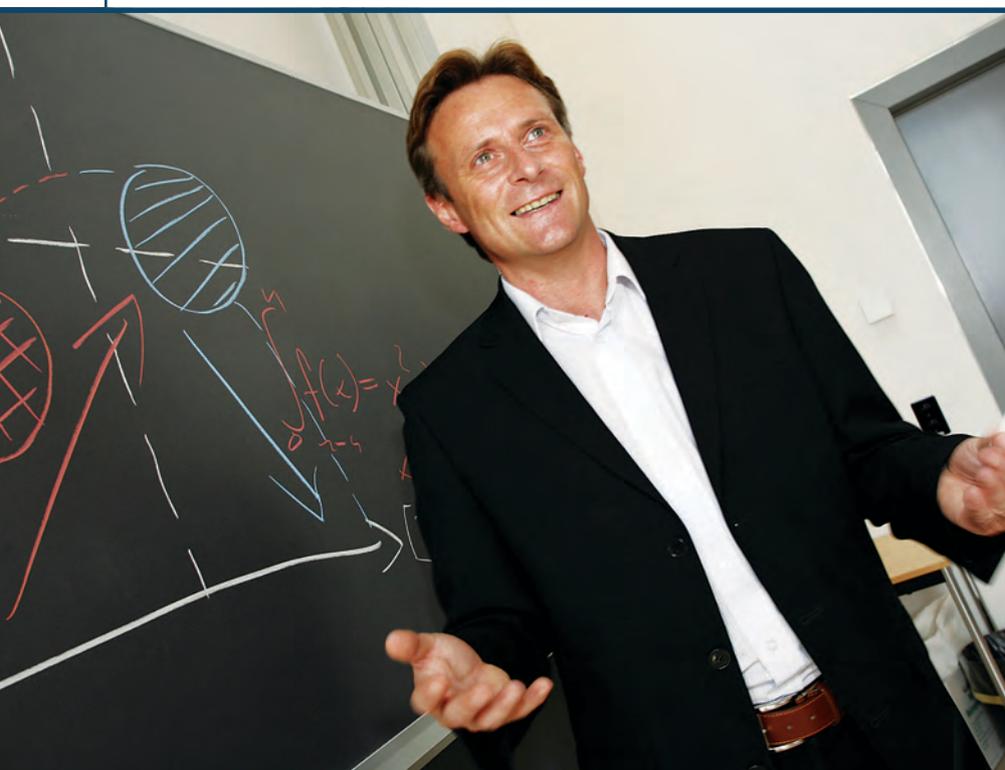
*Michael Pock ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Entrepreneurship. Als Mitarbeiter des KMU Zentrums betreut er die Organisation des Businessplan Wettbewerbs Liechtenstein seit drei Jahren. Neben seiner beruflichen Tätigkeit promoviert er über die schnelle Internationalisierung junger Unternehmungen.

«Wir haben etwas ausgelöst»

Christian Hausmann, Geschäftsführer des KMU Zentrums Liechtenstein und Präsident der Jury des Businessplan Wettbewerbs sagt im Interview, was der Wettbewerb bewirkt, welche Schwierigkeiten die Organisatoren haben und was die häufigsten Fehler bei den eingereichten Businessplänen sind.

INTERVIEW: SELINA BACKES

BILDER: ZVG



Wie ist man auf die Idee gekommen, den Businessplan Wettbewerb auf diese Art durchzuführen?

Christian Hausmann: Eine der Dienstleistungen des Zentrums für kleine und mittlere Unternehmungen (KMU Zentrum) ist das Coaching von jungen Unternehmungen bei der Realisierung von Geschäftsideen. Am Anfang des Coachings steht die Entwicklung eines Businessplans. Diesen Prozess zu standardisieren, die Businesspläne zu vergleichen und in einem Wettbewerb von einer Jury bewerten zu lassen, war ein wichtiger Auslöser für den Businessplan Wettbewerb. Der andere Grund liegt in der Initiative der Regierung des Fürstentums Liechtenstein und der IGL Innovationsgruppe Liechtenstein AG, aktiv Wirtschaftsförderung zu betreiben. Unternehmerinnen und Unternehmern wird durch den Wettbewerb die Möglichkeit gegeben, einen professionellen Businessplan zu erarbeiten, von den attraktiven Preisen des Wettbewerbs zu profitieren und die Chance auf den unternehmerischen Erfolg zu erhöhen.

Welche Schwierigkeiten und Hindernisse gab es bei der Realisierung?

Dank der Regierung des Fürstentums Liechtenstein, vielen privaten Sponsoren und der IGL Innovationsgruppe Liechtenstein AG gab es vom finanziellen Gesichtspunkt her wenig Probleme. Die erste Austragung war ein spannendes Experiment. Der Businessplan Wettbewerb steht im Wettbewerb mit anderen Businessplan Wettbewerben, wie beispielsweise mit dem der ETH Zürich. In der ersten Durchführung wurden 40 Businesspläne - mehrheitlich aus Liechtenstein - eingereicht. Die zweite Austragung im Folgejahr motivierte bereits 56 Teams, einen Businessplan einzureichen. Erfreulich ist, dass sich die Anzahl der eingereichten Pläne ziemlich gleichmässig auf das Dreiländereck Liechtenstein, Schweiz und Österreich verteilt. Der Wettbewerb hat sich von einem lokalen zu einem regionalen Event entwickelt.

Welche Schwierigkeiten gibt es heute? Hat sich die Art der Schwierigkeiten verändert?

Wir haben nach den ersten beiden Durchführungen des Wettbewerbs eine Evaluation bei den Teilnehmern durchgeführt, mit dem Ziel, die Verbesserungspotenziale auszuloten. Dabei hat sich auch gezeigt, dass die Jury aufgrund der hohen Anzahl an eingereichten Businessplänen an ihre Grenzen gestossen ist. Die Teilnehmer legen grossen Wert auf das Feedback. Aus diesem Grund wurde die Jury zahlenmässig aufgestockt und der Juryprozess überarbeitet, um genau dieses Feedback in einem grösseren Detaillierungsgrad geben zu können. Da der Wettbewerb weiter wächst, wird gerade der Erfolg das Feedback-Problem multiplizieren. Dazu kommen die klassischen Wachstumsschmerzen wie die Dezentralisierung des Wettbewerbs, zunehmende Koordinationsprobleme und längere Kommunikationswege. Man kann das als Schwierigkeit sehen oder eben als Herausforderung, der wir uns gerne stellen werden.

Wie ist das Fazit der bisher durchgeführten zwei Ausgaben des Wettbewerbs?

Insgesamt wird der Businessplan Wettbewerb Liechtenstein als sehr attraktiv beurteilt. Das hat unsere Evaluation gezeigt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Wettbewerbs konnten das betriebswirtschaftliche Know-how verbessern. 74 Prozent der Teilnehmenden haben das Lernen durch die Entwicklung des Businessplans als besonders wichtig beurteilt und sind damit auch sehr zufrieden. Die gut besuchten Trainings und Coachings haben da sicher eine wichtige Rolle gespielt. Auch der Aufbau von Kontakten und Informationen war für die Teilnehmenden sehr wichtig. 75 Prozent waren mit der Netzwerkbildung denn auch sehr zufrieden. Ohne in die Details der Evaluation zu gehen, kann man insgesamt feststellen, dass ein breiter Lernprozess ausgelöst wurde. Gründen und wachsen von Unternehmen, also eine durchaus offensive unternehmerische Einstellung, sind wieder zum Thema in der Region geworden.

Trotz der guten Evaluationsergebnisse ist es den Trägern des Wettbewerbs ein Anliegen, den Businessplan Wettbewerb Liechtenstein weiter zu entwickeln, beispielsweise durch die Verbesserung des Feedbacks. Kritisch ist nach wie vor das Finanzierungsproblem.

Die Ziele der Innovationsgruppe Liechtenstein AG (IGL), in Liechtenstein und im Rheintal eine «Finanzierungs-Szene» zu etablieren, die junge und wachsende Unternehmungen unterstützt, sind noch nicht ganz erreicht worden. Dazu braucht es einfach noch mehr Zeit.

In welchen Bereichen erwarten Sie in diesem Jahr vor allem Projekte?

Wir erwarten, dass bei der dritten Durchführung des Wettbewerbs zunehmend Projekte im Hightech-Sektor eingereicht werden. Und wir glauben auch, dass der steigende Anteil an Projekten von Unternehmerinnen weiterhin anhält. Für den Hightech-Sektor und für die Frauen-Projekte haben wir ja bewusst Signale gesetzt, beispielsweise in Form von Sonderpreisen.

Wie viele der eingereichten Businesspläne werden tatsächlich in Unternehmen verwirklicht?

Rund 40 Prozent der Teilnehmerteams haben ihren Businessplan tatsächlich realisiert. Eine erstaunlich hohe Quote. Gerade in der Phase der Gründung und während der schwierigen Aufbau-phase können diese Unternehmen auf die Dienstleistungen des KMU Zentrums zurückgreifen und mit wichtigen Tipps und Tricks so manche Hürde erfolgreich nehmen. Wir werden die Entwicklung dieser jungen Unternehmen weiterhin sehr aufmerksam verfolgen.

Sie sind Präsident der Jury und können daher sehr gut beurteilen: Was braucht ein erfolgreiches Projekt?

Vielfach herrscht die Meinung, man müsse für eine erfolgreiche Unternehmung eine Erfindung machen, eine geniale Idee haben, innovativ sein

oder im Hightech-Sektor tätig sein. Das ist viel zu kurz gegriffen. Ich habe in den vergangenen Jahren zahlreiche Businesspläne analysiert und bei der Umsetzung gecoacht. Bei der Gründung und dem Wachstum junger Unternehmungen sind besonders drei Punkten zu beachten. An erster Stelle steht der Unternehmer oder das Unternehmerteam. Die möglichst gute Mischung von fachlichen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen spielt eine wichtige Rolle. Jedes Team sollte sich zusätzlich die Frage stellen, über welches Beziehungsnetz es verfügt. Erfahrungsgemäss werden die ersten Umsätze genau in diesem Netz getätigt und erleichtern einen erweiterten Marktzugang. Muss man mühsam die ersten Kunden finden – und das kann mitunter lange dauern – ist dies für das Team nicht motivierend und gefährdet das Projekt.

Den meisten fehlt eine klare, herausfordernde Vision. Das ist der zweite Punkt. Ein Businessplan sollte nicht nur die operativen Schritte für die nächsten drei Jahre darstellen, sondern auch die strategische Dimension enthalten: wo, wer oder was wollen wir einmal sein? Also eine langfristige formulierte Vision. In diesem Sinn sind die Businesspläne auch laufend zu überprüfen, Soll-Ist-Vergleiche anzustellen, um frühzeitig wieder auf Kurs zu kommen. Genau daran scheitern viele Unternehmen, da die Gründerteams oftmals verschiedene Visionen haben und nach kurzer Zeit das Team und damit die Firma aufgrund unterschiedlicher Ziele auseinander brechen.

Der dritte Punkt ist das Produkt oder die Dienstleistung an sich. Viele machen den Fehler, an einem einzigen Produkt oder Dienstleistung festzuhalten. Erfolgreiche Firmen steigen mit einem ganzen Produkte-Portfolio ins Wirtschaftsleben ein. Die Begründung ist einfach und basiert auf dem Newton'schen Gesetz von «actio et reactio». Neue Marktteilnehmer rufen immer eine Reaktion der anderen Marktteilnehmer hervor, seien dies Konkurrenten oder auch Kunden.

Wenn die Zeit drängt ist ein Meeting vor Ort unentbehrlich.

Als Nischen-Player im globalen Fluggeschäft empfiehlt sich der regionale Airport St. Gallen – Altenrhein besonders durch seine hervorragende Lage inmitten des europäischen Finanz-, Wirtschafts- und Technologieherzens. Zahlreiche Geschäftsreisende schätzen seit langem den Zeitgewinn, den ihnen eine Landung unmittelbar "vor der Haustüre" ihres Reiseziels ermöglicht.

Vielleicht aber wollen sie einfach nur den unkomplizierten, schnellen Service und die Diskretion nicht missen, die ihnen hier am Airport St. Gallen – Altenrhein einen stressfreien Aufenthalt garantieren.

www.stgallen-airport.ch

Airport St. Gallen-Altenrhein

Ihr zuverlässiger Partner für Wirtschaftsprüfung und -beratung



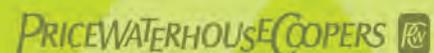
**ReviTrust
Revision AG**
Bahnhofstrasse 15
FL-9494 Schaan
Liechtenstein
T +423 237 42 42
F +423 237 42 92
E info@revitrust.li

**ReviTrust Revision +
Treuhand AG**
Bahnhofstrasse 7
CH-9471 Buchs
T 081 750 68 68
F 081 750 68 78
E info@revitrust.ch
www.revitrust.ch

r t
re tr
rev tru
revi trust
t r u s t

Damit Ihre Ambitionen zu Erfolgen werden.

Mit uns als Partner können Sie ruhig grosse Ambitionen haben. Denn so einzigartig wie Ihre Ambitionen sind, so massgeschneidert und wirkungsvoll ist unsere Unterstützung. Wir können Ihr Unternehmen während seines gesamten Lebenszyklus begleiten. Denn wie Menschen oder Produkte durchläuft auch Ihr Unternehmen verschiedene Lebensphasen. Und in jedem Zyklus stehen für Sie andere Entscheidungen an. Wissen Sie, in welcher Lebensphase sich Ihr Unternehmen befindet?



PricewaterhouseCoopers AG, Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26, 9001 St. Gallen, Tel. 058 792 72 00, Fax 058 792 72 10, www.pwc.ch/kmuambition

Man wird sehr schnell kopiert, nicht unbedingt mit demselben Produkt oder der gleichen Dienstleistung, sondern zumeist mit einer Alternative, die das Kundenbedürfnis auf eine ähnliche Art befriedigt. Erfolgreiche Geschäftsideen können auf solche Reaktionen dank eines breiten Produktprogramms agieren.

Wo liegen erfahrungsgemäss die Mankos der eingereichten Projekte?

Ein besonders kritischer Punkt ist sicher die Finanzplanung, die in zahlenmässiger Form die anderen Teile des Businessplans abbildet. Vielfach ist das nicht konsequent durchgedacht. Größter Fehler ist, dass das finanztechnische Timing, also Umsatz- und Kostenentwicklung, zu optimistisch eingeschätzt worden ist. Es werden Umsatzprognosen erarbeitet und die Kosten entsprechend diesen

Umsätzen und dem zur Verfügung stehenden Kapital geplant. Verschieben sich nun die geplanten Umsätze zeitlich nach hinten – was erfahrungsgemäss fast immer eintritt – steht die junge Firma bereits in einem Liquiditätsengpass. Eine laufende Kontrolle der Ausgaben und Soll-Ist-Vergleiche vom ersten Tag an helfen, die Liquidität zu halten, frühzeitig auf die Kostenbremse zu treten und somit «back-on-track» zu kommen.

Was bewirkt ein solcher Wettbewerb für die Teilnehmenden beziehungsweise für die regionale Wirtschaft?

«Wir haben etwas ausgelöst», war die einhellige Meinung nach den ersten beiden Wettbewerben. Es konnte eine Sensibilisierung für unternehmerisches Denken und Handeln erreicht werden. Dies zeigt auch die steigende Anzahl Firmengründungen in der

Region im Sog des Wettbewerbs. Zumindest schreiben wir uns dies zum Teil zu.

Sicherlich gehen die Unternehmerinnen und Unternehmer mit einem besseren Gefühl an die Umsetzung ihrer Geschäftsidee: sie haben einen professionellen Businessplan erarbeitet, ein Feedback erhalten und können auch danach auf die Unterstützung des KMU Zentrums zählen.

Volkswirtschaftlich gesehen lässt sich nach zwei Jahren noch wenig aussagen, vielleicht nur soviel: zählt man die geplanten Investitionen aller eingegangenen Businesspläne zusammen, so ergibt sich eine Summe von gegen 100 Millionen Franken. Das ist natürlich volkswirtschaftlich gesehen sehr relevant.

Anzeige

Zukunft ist die
Chance der Mutigen
(Victor Hugo)

wir ergreifen sie täglich



Druck+Verlag AG
Schaan

Landstrasse 153, FL-9494 Schaan

Telefon +423 236 18 36, www.bvd.li



So viel E-Klasse
gab's noch nie.

Sehen Sie die E-Klasse
in neuem Licht.

► Mehr Sicherheit, mehr Komfort, mehr Dynamik – die neue Generation der E-Klasse setzt wieder neue Maßstäbe. Erleben Sie es selbst und sehen Sie die E-Klasse in neuem Licht. Am besten bei einer Testfahrt.



Mercedes-Benz

Garage Weilenmann AG

Im Rietacker 6, FL-9494 Schaan, Tel. 00423 238 10 80, www.weilenmann.li

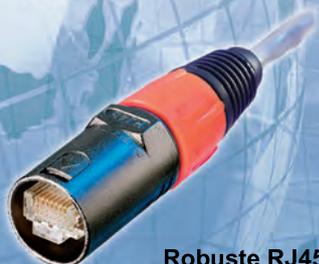
Quality Thinking - Quality Design

NEUTRIK® gehört zum guten Ton

Ob auf der Bühne, im Studio oder bei Live-Konzerten,
weltweit sorgen Neutrik - Stecker aus Liechtenstein
für professionelle Audio und Video Verbindungen.



XLR Mikrofonstecker



Robuste RJ45
Ethernet Datensteckverbindung



Speakon®
Lautsprecher- Steckverbinder



Gitarren- und
Instrumentenstecker

www.neutrik.com

NEUTRIK AG
Im alten Riet 143
9494 Schaan
Liechtenstein
Tel.: +423 / 237 24 24
Fax.: +423 / 232 53 93



NEUTRIK®

CONNECTING THE WORLD

Internationale Ingenieurausbildung im Bodenseeraum:

Bologna-Master an Fachhochschulen



Kurz und bündig

Interstaatliche Hochschule
für Technik Buchs NTB
CH-9471 Buchs
Tel.: 081 755 33 11
Fax: 081 756 54 34
www.ntb.ch

Bachelorstudium Systemtechnik
studienberatung@ntb.ch

Masterstudien, Weiterbildung
weiterbildung@ntb.ch

A. Forschung & Entwicklung,
KMU-Zentrum
josef.eugster@ntb.ch

NTB
INTERSTAATLICHE HOCHSCHULE
FÜR TECHNIK BUCHS

Die Interstaatliche Hochschule für Technik Buchs NTB ist eine kleinere, jedoch technologisch hochwertig ausgerüstete Fachhochschule (FH). Ihr Angebot konzentriert sich auf den Studiengang Systemtechnik^{NTB}. Dieser ist auf die ganzheitliche, interdisziplinäre Ingenieurausbildung ausgerichtet und damit insbesondere auf eine produktorientierte Berufstätigkeit. Zudem ist die NTB stark in angewandter Forschung und im Technologietransfer engagiert.

Das Fachhochschulgesetz hat auch die FH zum Bachelor/Master-Konzept verpflichtet. Allerdings wurden (Architektur als Ausnahme) bisher keine Bologna-Master-Studiengänge bewilligt. Zuerst müssen im Hinblick auf die knapp bemessenen Bildungsmittel geeignete Kompromisse zwischen Angebotsbreite und Studierendenzahl gefunden werden.

Einzelne Hochschulen überwinden die heute fehlenden Schweizer Möglichkeiten, indem sie ihr Angebot dadurch verbessern, dass sie Kooperationen für Master-Studiengänge mit ausländischen Institutionen eingehen. Mit einem Verbund können notwendige Studierendenzahlen erreicht sowie Fachkompetenzen und technische Einrichtungen ergänzt werden. Nicht selten sind mehrere in- und ausländische Schulen beteiligt. Der Master-Titel wird von einem ausländischen Partner verliehen, geschützt vom jeweiligen Staat. Damit verbunden ist in der Regel eine formelle Akkreditie-

rung, die auch dem Schweizer Beitrag zugute kommt. Zudem ist eine internationale Anerkennung sichergestellt, einschliesslich der Möglichkeit zur Promotion.

Die internationale Ausbildung wird von Politik und Wirtschaft gefördert. Im Bodenseeraum, zu dem auch die NTB gehört, wird die Schaffung von grenzüberschreitenden Studienangeboten durch das EU/CH-Euregio-Programm sowie durch die Internationale Bodenseekonferenz tatkräftig unterstützt. Wichtig bei einem Verbund-Studiengang ist ein Studienablauf, bei dem die Anfahrten zu den einzelnen Standorten für die Studierenden tragbar sind.

Die NTB bietet im Euregio-Verbund drei Master-Studiengänge an:

M.Sc. in Micro- and Nanotechnology

Der berufsbegleitende Master-Studiengang in Micro- and Nanotechnology wird gemeinsam von der FH Vorarlberg, der Zürcher Hochschule Winterthur, der EMPA und der NTB getragen (Österreichischer Universitätstitel). Absolvierende verbinden an hochwertig ausgestatteten Hochschulen und Forschungsinstituten in einem umsetzungsorientierten Rahmen neue Technologien mit klassischen Ingenieurkompetenzen, um in der Industrie zur Erneuerung und Modernisierung von Produkten beitragen zu können.

M.Sc. in Optischer Systemtechnik

Im Master-Studiengang Optische Systemtechnik (Baden-Württembergischer Titel) wird der berufsbegleitende Studiengang schwergewichtig an der NTB (in Buchs) und das Vollzeitstudium mehrheitlich an der FH Ravensburg-Weingarten durchgeführt. Der Studiengang richtet sich an Ingenieure oder Physiker, die die Chancen einer jungen und dynamischen High-Tech-Branche nutzen wollen, welche insbesondere im Bodenseeraum stark verankert ist. Durch die Verbindung von Theorie und Praxis in der Optik werden dringend benötigte Fachleute ausgebildet.

M.Eng. in Mechatronik

Das Masterstudium Mechatronik wird in Kooperation mit der FH Konstanz angeboten (Baden-Württembergischer Titel). Es hat eine generalistische Zielsetzung, ähnlich wie die Systemtechnik^{NTB}, baut jedoch auf einen Bachelor-Studiengang hauptsächlich im Bereich Maschinentechnik auf. Der berufsbegleitende Studiengang wird vollständig an der NTB (in St. Gallen) durchgeführt.

Prof. Horst Hodel leitet das NTB-Ressort Internationale Beziehungen.

Weiterführende Information: www.ntb.ch, masterstudiengaenge@ntb.ch

Wir vertrauen
in die Zukunft von
kleinen und mittleren Unternehmen

spezialisiert auf
KMU-FACTORING®
international registriert

**Liquidität
für immer**

ist zuverlässig erreichbar
durch eine Finanzierung des Umsatzes.

AVV-FACTORING®
FACTORING-UNTERNEHMEN seit 1975
FL-9490 Vaduz, Spaniahof, Tel. 00423 /265 10 00, Fax 00423/265 10 10
E-Mail: factoring@avv.li Homepage: <http://www.avv.li>

INFO-COUPON Wir bestellen den unverbindlichen Prospekt «Liquidität macht sorgenfrei»
Firma: _____
zu Händen von Hr. / Fr. _____

Ihr FACTORING-Partner mit Erfahrung für Erfolg

**SORRY,
LIEBER KUNDE:
BEI UNS SIND
SIE NICHT KÖNIG.**

*Wir haben etwas gegen Monarchie.
Stattdessen setzen wir auf Partnerschaft. Bei
uns kriegen Sie keinen roten Teppich ausgerollt,
aber einen anständigen Kaffee zur Besprechung
serviert. Und dabei reden wir über Ihre Werbetexte.
Von Mensch zu Mensch.
Ganz ohne Krönchen.*

**WORT
WERK
MEDIEN.**
text und konzept

wortwerk medien
Neugasse 20 · CH-9000 St.Gallen
Fon 071 226 11 77 · info@wortwerkmedien.ch · www.wortwerkmedien.ch

Kundenmagazine. Imagebroschüren. Geschäftsberichte. Inserate.
Werbetexte. Public Relations. Webseiten.

Fehl am Platz?



Nicht mit uns!
Denn wir vermitteln Arbeitsverhältnisse, die zu Ihnen passen. Egal, ob Sie Arbeit suchen oder Arbeit anbieten: Wir sind Tag (Telefon/Fax) und Nacht (Internet) für Sie da.

Der Profi Altstätten GmbH
Breite 29 CH-9450 Altstätten
Tel. +41 71 757 80 60 Fax +41 71 757 80 66
www.derprofi.ch profi@derprofi.ch

Der Profi AG
Obergass 23 FL-9494 Schaan
Tel. +423 239 80 60 Fax +423 239 80 66
www.derprofi.li profi@derprofi.li

DER PROFI
PERSONALMANAGEMENT

Wir bewegen Ihre Post

Weltweit Europaweit

Wir beraten Sie gerne unter der Telefonnummer 800 22 55 oder www.post.li

Liechtensteinische Post AG



Neutrik

Neutrik verbindet die Welt – und das im wahrsten Sinne des Wortes. Das in Schaan ansässige Unternehmen entwickelt und produziert eine breit gefächerte Palette an Audio-Steckverbindern für alle Bereiche der Unterhaltungsindustrie. Ein dichtes Händlernetz vertreibt die Stecker auf allen Kontinenten. Mit über 30 Jahren Erfahrung und exzellentem Know-how ist Neutrik ein Synonym für Innovation, Kreativität und qualitativ hochwertige Produkte.



Das Fürstentum Liechtenstein, als Finanzplatz hinlänglich bekannt, hat sich auch als Industriestandort einen bedeutenden Namen gemacht. Betrachtet man die Beschäftigung nach Wirtschaftssektoren, machen Industrie und warenproduzierendes Gewerbe 45,3% aus.

Neutrik ist wie so manches liechtensteinische Unternehmen in einer Marktnische erfolgreich tätig. Mit knapp 700 Mitarbeitern weltweit und acht Auslandsniederlassungen hat sich die Neutrik AG dem frühen Erkennen von Marktbedürfnissen und Kundenanforderungen verschrieben und setzt diese dank innovativem Ingenieurgeist und neuester Produktionstechnologien konsequent und effizient um.

Die Angebotspalette deckt den gesamten Bereich für Audio und Video Stecksysteme, wie z.B.

XLR-Stecker, Klinkestecker und -buchsen, Lautsprecherstecksysteme und Koaxialstecker ab.

1987 brachte Neutrik ein besonders erfolgreiches Lautsprecherstecksystem unter dem Namen Speakon, auf den Markt. Dieses ist heute Industriestandard, über die Hälfte aller professionellen Lautsprecherverbindungen ist mit diesem System ausgerüstet.

Aber auch bei «grossen» Namen wie «Hilti» konnte Neutrik seine Innovationskraft unter Beweis stellen. Eine Variante des Industriesteckers PowerCon, wurde für eine Diamantbohrmaschine entwickelt.

Für die naturgemäss extremen Anforderungen an Widerstandsfähigkeit und Verlässlichkeit in Pro Audio Anwendungen bietet Neutrik seit kurzem sein neuestes Meisterstück getreu des Unterneh-

mensmottos «robust und zuverlässig» an: Der OpticalCon, ein äusserst solides und staubgeschütztes LWL Glasfaser Steckersystem mit stabilem Metallgehäuse.

Zu den Kunden des Unternehmens gehören alle führenden OEMs (original equipment manufacturer) im Bereich Elektroakustik und Beschallung, Rundfunk- und Fernsehstationen auf der ganzen Welt sowie professionelle Tonstudios und viele Zwischenhändler.

Die Produktionsleistung liegt bei circa 2 Millionen Stecker pro Woche. Zahlreiche Patente schützen die innovativen und kreativen Leistungen, weitere Patente sind in Vorbereitung.

Ihrer internationalen Ausrichtung gemäss ist Neutrik auf allen für ihre Branche bedeutenden Messen und Fachausstellungen vertreten. «Überall dort, wo Klänge und Töne übertragen werden, sind wir mit dabei», so Werner Bachmann, Mitarbeiter seit Gründung der Firma und heute CEO der Neutrik AG.

Zahlreiche herausragende Projekte wurden bereits durch Neutrik realisiert, so zum Beispiel kamen in den Fussball WM Stadien in Deutschland fast ausschliesslich Neutrik Stecker zum Einsatz.

Aber auch die Zukunft ist spannend und aufgabenreich. Die nächsten bahnbrechenden Neuerungen sind schon in der Warteschlange. «Wir wollen unsere Marktführerschaft auch in Zukunft behaupten», so Werner Bachmann, «und wir wissen, dass wir mit Innovation, Erfahrung und Qualitätsprodukten auf der sicheren Seite sind».

**Neutrik AG, Im alten Riet 143, LI-9494
Schaan, Tel. +423 / 237 24 24,
neutrik@neutrik.com**

«Nano ist die Zukunft»

Schoeller Switzerland mit Hauptsitz in Sevelen ist ein Textilunternehmen der besonderen Art. Seit rund 15 Jahren setzt die Firma auf Hightech-Lösungen rund um «intelligentes Gewebe». In dieser Zeit hat sich Schoeller zum Marktführer für die Entwicklung und Produktion von innovativen Textilien entwickelt. Ein Gespräch mit Schoeller-CEO Hans-Jürgen Hübner über die Vergangenheit und die Aussichten des Unternehmens, kommende Trends und die Technologien der Zukunft.

Hans-Jürgen Hübner, CEO von Schoeller Switzerland, im Gespräch



INTERVIEW: STEFAN MILLIUS

BILDER: SELINA BACKES

Schoeller hat eine lange Geschichte hinter sich, hat zwischenzeitlich aber sozusagen wieder bei Null angefangen. Wie kam es dazu?

Hans-Jürgen Hübner: Unser Unternehmen ist 140 Jahre alt, wir sind ursprünglich eine angestammte Textilfirma, wie man sie kennt. Erste Schwierigkeiten haben wir 1973 mit der Ölkrise erlebt. Vor rund 15 Jahren haben wir dann erkannt: Mit dem traditionellen Textilgeschäft und dem Standort Schweiz ist unsere Zukunft nicht mehr gesichert. In der Schweiz haben wir nur eine Chance, wenn wir auf Hightech-Produkte und einen weltweiten Vertrieb mit dem entsprechenden Marketing setzen. Und das haben wir dann getan.

Wie sahen die ersten Schritte aus?

Unsere Hauptfirma befand sich damals im solothurnischen Derendingen, hier in Sevelen stand lediglich die Färberei, die nicht mehr auf dem modernsten Stand war. Wir haben zunächst einmal alle Bereiche abgestossen, für die wir keine Zukunft mehr sahen. Den Umsatz haben wir von damals rund 80 Millionen Franken auf 6 Millionen reduziert. Unser Entscheid lautete: Wenn die neue Strategie aufgeht, werden wir in Sevelen neue, moderne Anlagen aufbauen. Und so lief es dann auch. Wir haben aber schnell erkannt: Wenn man keine klaren Strukturen legt, ist ein Wandel zu Hightech beim gleichzeitigen Führen eines grossen Unternehmens nicht möglich.

Vom traditionellen Textilgeschäft auf Hightech umstellen: Das hört sich so einfach an, ist es aber kaum. Wie sind Sie vorgegangen?

Zunächst einmal muss man wissen: Unsere Firma war schon immer sehr von der Technologie geprägt, wir haben stets auf Innovation gesetzt. Vor Jahrzehnten hat Schoeller beispielsweise als erster Stoffe für elastische Keilhosen entwickelt. Der Technologie-Bereich war uns also nicht unbekannt. Wir haben hier in Sevelen nach dem Grundsatzentscheid rund 20 Millionen Franken in die Anlagen investiert, inzwischen sind es weit über 70 Millionen. Hightech-Produkte auf der einen Seite und Hightech mit modernsten Maschinen auf der anderen – das sind unzertrennliche Dinge. Als nächsten Schritt haben wir das Marketing aufgebaut. Das Siegel «made in Switzerland» kam uns dabei sehr gelegen, das ist nach wie vor ein Qualitätsmerkmal. Heute kann man sagen: Schoeller ist zwar keine eigentliche Marke, aber wir haben einen hohen Bekanntheitsgrad.

Wie sind Sie danach in den Bereich mit Hightech-Produkten eingedrungen?

Angefangen haben wir mit Geweben mit Kevlar, konkret für Rennanzüge für Motorradfahrer. Wir haben uns da schnell einen Namen gemacht und erfolgreiche Weltmeisterschaftsrennfahrer ausgerüstet. Danach ging es rasch bergauf, wir haben umsatzmässig jedes Jahr zweistellig zugelegt und auch eine vernünftige Rendite erwirtschaftet. Später sind wir zum Schluss gekommen, dass wir unsere Ausrüstungstechnologien nicht nur für eigene Produkte



Über das Unternehmen

Die Firma Schoeller wurde 1868 gegründet. Sie ist heute auf die Entwicklung und Produktion von Spezialgeweben und Textiltechnologien für Sport, Mode, Freizeit, Arbeitsschutz, Industrial- und Interiordesign spezialisiert. Die Firma ist im Besitz der Zürcher Albers-Familie. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Sevelen. Der weltweite Verkauf wird mit festen Verkaufsniederlassungen in den USA, Hongkong, Südkorea, Japan und der Türkei abgewickelt. Schoeller Switzerland beschäftigt 180 Mitarbeitende. Der Umsatz 2004/05 lag bei rund 73 Millionen Franken.

einsetzen können. Das Motto hiess nun, die Textilien anderer Anbieter mit Mehrwert auszustatten, «added value», wie wir das nennen. Der Grundgedanke dahinter: Unsere neusten Entwicklungen lassen sich auf x-beliebigen Textilien anwenden.

Wie sieht der Weg von der ersten Idee bis zum Produkt aus?

Der Ursprung vieler unserer Lösungen liegt in der Natur. Nehmen Sie zum Beispiel die Lotusblüte. Auf ihrer Oberfläche kann sich Wasser oder Schmutz nicht festsetzen, sondern rollt ab. Wir haben uns davon inspirieren lassen und Textiloberflächen mit demselben Verhalten entwickelt. Eine andere von uns entworfene Membran ist ebenfalls von der Natur inspiriert und schliesst sich bei Kälte, während sie sich bei Wärme öffnet. Damit wird das Körperklima über die Kleidung optimal reguliert. Diese Technologie wird im Outdoor- und Sportswearbereich zu neuartigen Bekleidungskonzepten führen.

Sie setzen bei Ihren Entwicklungen unter anderem auf die Nanotechnologie. Ist diese wirklich so bahnbrechend, wie ihr immer wieder vorausgesagt wird?

Wir haben schon vor rund acht Jahren gesagt, dass es sich dabei um die Zukunftstechnologie handelt – damals hat sich kein Mensch dafür interessiert. Und inzwischen ist daraus ein Modewort geworden, das jeder im Mund hat. Aus technologischer Sicht ist Nano ein absolutes Highlight. Es gibt Schätzungen, wonach im Jahr 2020 Texti-

lien mit Nanotechnologie einen Umsatz von rund 35 Milliarden Dollar erwirtschaften werden.

Wie kann ein Unternehmen im Schweizer Rheinland in dieser weltweit verfolgten Technologie führend sein und bleiben?

Wir arbeiten hier sehr eng mit Hochschulen zusammen und haben uns da ein gutes, funktionierendes Netzwerk geschaffen. Man muss klar sehen: Die Textilien sind nur die Träger der Technologie – diese selbst stammt aus verschiedenen Disziplinen wie Medizin, Chemie und Physik. Unsere Experten koordinieren das Hochschulwissen und setzen es auf die textile Praxis um. Ein grosser Teil unserer Belegschaft beschäftigt sich ausschliesslich mit Zukunftsentwicklungen. Das ist nur möglich, indem man in der Schweiz an den Hightech-Produkten arbeitet und danach mit der Massenproduktion ins Ausland geht.

High-Tech-Produkte entwickeln ist das eine, sie weltweit zu vermarkten das andere. Wie sieht Ihre Strategie diesbezüglich aus?

Wir haben es mit globalisierten Märkten zu tun, das ist eine Tatsache. 98 Prozent unserer Produktion gehen ins Ausland. Wer heutzutage dort erfolgreich sein will, muss vor Ort sein. Wir tun das auf verschiedene Arten. In Indien haben wir eine Firma gegründet, zudem gehen wir Joint Ventures in China und der Türkei ein und vergeben weltweit Ausrüstungs-Lizenzen. Wir haben die Patente und suchen Partner für die Umsetzung der Produkte. Auf diese Weise sind wir weltweit vertreten.

Und der Standort Sevelen ist für Sie gegeben?

Es ist ein guter Standort. Wir hätten einst die Möglichkeit gehabt, in Österreich ein Firmengebäude zu kaufen. Aber die Strukturen waren in der Schweiz vorhanden, und «made in Switzerland» ist nach wie vor ein hervorragendes Verkaufsargument. Es gibt auch sonst wenig Argumente für Veränderungen. Als Familienunternehmen, das nicht an der Börse kotiert ist, geniessen wir mehr Freiheiten, können Entscheidungen schneller fällen, wenn wir von einem Weg überzeugt sind. In unserer Branche muss man sich gelegentlich auch einmal auf ein Bauchgefühl verlassen.

Welche Zukunftstrends sehen Sie für Ihre Branche?

Die grössten künftigen Anwendungsbereiche dürften Militär und Medizin sein. Textillösungen, die sich dort bewähren, können zudem problemlos auch im Sport eingesetzt werden. Der Gesundheitsbereich wird von vielen Fachleuten als der nächste Mega-Trend überhaupt eingeschätzt. Natürlich weiss das auch die Konkurrenz, und sie arbeitet ebenfalls an Entwicklungen für diesen Bereich. Aber Schoeller hat einen technologischen Vorsprung.

Der Staat ordnet, die Wirtschaft handelt

Dass Innovation wichtig ist, braucht man nicht zu betonen, die Zukunft fast aller Unternehmen hängt davon ab. Das war schon immer so. Aber die meisten Innovationsversuche scheitern, weil zuviel Innovationsromantik besteht, aber kaum Innovationsprofessionalismus. Laut Wirtschaftsminister Klaus Tschüscher ist Ideen generieren etwas völlig anderes als Ideen auch realisieren. Nur das Zweite ist echte Innovation. Das gilt für die Wirtschaft wie auch den Staat.

Im Gespräch mit Regierungsrat Klaus Tschüscher

INTERVIEW: MARCEL BAUMGARTNER

BILD: ZVG.

Herr Regierungschef-Stellvertreter, um innovativ sein zu können, fordert die Wirtschaft oft vom Staat die Bereitstellung günstiger Rahmenbedingungen. Teilen Sie diese Ansicht?

Klaus Tschüscher: Hier stellt sich zunächst die grundsätzliche Frage, was die geltenden Rahmenbedingungen einer Wirtschaft sind und welche Rolle dabei dem Staat zukommt. Hier ist mein Verständnis klar. Ich trete für eine liberale Wirtschaftsordnung mit gezielten und effizienten staatlichen Kontrollen ein. Das heisst, die Wirtschaft soll die notwendigen Freiräume zum Wirtschaften haben. Dafür sind Eigenverantwortung und eine unternehmerische Ader unerlässlich. Der Staat seinerseits soll die Rahmenbedingungen und Strukturen setzen, damit der Wirtschaftsstandort attraktiv ist und so ein erfolgreiches Wirtschaften der ansässigen Unternehmer und Gewerbetreibenden möglich bleibt. Eine so verstandene klare Rollenverteilung ist nach meinem Dafürhalten die beste Art der Wirtschaftsförderung.

Reicht dies aus um eine erfolgreiche Wirtschaft zu haben?

Nein, natürlich reichen attraktive staatliche Rahmenbedingungen für sich genommen nicht. Nachhaltiges Wachstum entsteht nur dann, wenn die Unternehmungen wettbewerbsfähig sind. Denn

Wachstum ist kein mechanischer Prozess, der unabhängig von den handelnden Personen planbar ist. Wachstum beruht auf Innovation, auf der Bereitschaft, Risiken einzugehen und Chancen zu sehen, weiters aber auch auf der Fähigkeit, diese zu nutzen, und auf der Freiheit des Einzelnen, Verantwortung zu übernehmen. Wachstum entsteht dann, wenn neue Produkte und Prozesse an die Stelle von traditionellen Lösungen treten. Das ist die Aufgabe der Unternehmer.

Erst das optimale Zusammenspiel all dieser Faktoren schafft die erforderliche Wettbewerbsfähigkeit und den nötigen Spielraum für neues gesundes Wachstum. Dies erfordert Innovation sowohl bei den Unternehmen wie auch beim Staat. Deshalb: Unternehmer, die «Eigeninitiative und Leistung» zeigen, sollen nicht durch Bedingungen des Wirtschaftsstandortes Liechtenstein um den «Lohn ihrer Arbeit» gebracht werden.

Der Wettbewerb der Standorte ist in aller Munde. Wie sehen Sie den Wirtschaftsstandort Liechtenstein und dessen Rahmenbedingungen?

Insgesamt bin ich der Auffassung, dass wir noch Rahmenbedingungen haben, die als attraktiv bezeichnet werden dürfen. Aber der Wettbewerb unter den Standorten ist zugegebenermassen härter geworden; dessen müssen wir uns bewusst sein. Unsere Konkurrenzstandorte, auch in der Region, haben aufgeholt und die dort angesiedelten Unternehmer profitieren davon. Nicht die Rahmenbedingungen haben sich verschlechtert, diese sind gleich geblieben, sondern der Wettbewerb - und hier meine ich den Leistungswettbewerb - hat sich verändert. Er hat vor allem beim Gewerbe enorm zugenommen.

Es ist deshalb wichtig, dass wir unsere Standortfaktoren quasi als staatliche Daueraufgabe lau-

fund überdenken. Dabei lässt sich auch leicht von Reformen sprechen. Nur für Reformen braucht es Mut für Veränderungen. In diesem Sinne müssen Politik, Wirtschaft und Verbände offen und sachlich mit einander kommunizieren und die erarbeiteten Lösungen konsequent umsetzen. Daran arbeiten wir.

Als Wirtschaftsminister stehen Sie damit vor grossen Herausforderungen. Worin sehen Sie die besonderen Chancen eines souveränen Kleinstaares wie Liechtenstein bei der Gestaltung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen?

Wirtschaft und Politik stehen bekanntlich auch im Kleinstaat Liechtenstein nie still. Wirtschaftspolitik war, ist und bleibt deshalb auch bei uns stets ein hochaktuelles Dauerthema. Die Entwicklung der liechtensteinischen Wirtschaft der letzten 50 Jahre hat gezeigt, dass es uns bis anhin gelungen ist, die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen insgesamt sehr attraktiv zu gestalten. Liechtenstein bietet 30'000 Arbeitsplätze bei 35'000 Einwohnern. Das ist einmalig auf der Welt.

Ich bin überzeugt, dass der liechtensteinische Wirtschaftsstandort sein enormes Potential in der Nischenpolitik jedoch noch längst nicht ausgeschöpft hat. Es muss weiterhin unser Bestreben sein, qualitative und wertschöpfungsintensive Branchen und Produkte auszumachen, die in Zukunft gefragt sind und somit bei uns im Land Arbeitsplätze schaffen bzw. weiter erhalten. Wir sind ein attraktiver Wirtschaftsstandort inmitten Europas und können es bleiben. Diese Chancen werden wir nutzen.

Können Sie hierzu ein Beispiel geben?

Ja, es betrifft das Fonds-, Vermögensverwaltungs- und Versicherungsgeschäft. Wir haben all diese



Geschäftsbereiche in Liechtenstein seit dem EWR-Beitritt im Jahre 1995 stark entwickelt. Es ist uns gelungen, den Wirtschaftsstandort Liechtenstein in diesen Branchen durch Wirtschaftsförderung mittels attraktiver Rahmenbedingungen sowie geringer Regulierungsdichte langfristig international wettbewerbsfähig zu machen. Dabei gilt für diese Branchen nichts anderes wie für alle anderen Bereiche unserer diversifizierten Volkswirtschaft auch: Wir dürfen niemals still stehen.

Die politische Kunst muss deshalb darin bestehen, vorausschauend zu erkennen, wo Handlungsbedarf und zukünftige Chancen bestehen. Hier sind wir in den vergangenen Monaten im Bereich des Fonds- und Versicherungsplatzes vor allem mit der Ausarbeitung von Rahmenbedingungen für den Aufbau eines Pensionsfonds-Standorts Liechtenstein aktiv geworden. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, Liechtenstein als attraktiven Standort für europaweit tätige Pensionsfonds zu etablieren, um dadurch den Finanzplatz insgesamt weiter zu stär-

ken und in einem Nischenmarkt neues Marktpotential zu schaffen. Das entsprechende Pensionsfondsgesetz ist in der Vernehmlassung, die vor kurzem abgeschlossen wurde, sehr erfreulich aufgenommen worden, so dass wir das entsprechende Gesetz dem Landtag (Parlament) diesen Herbst zur Behandlung vorlegen können.

Liechtenstein feiert dieses Jahr 200 Jahre Souveränität. Dies ist sicher ein Moment, um sowohl in die Vergangenheit wie auch in die Zukunft zu sehen. In welche Richtung wollen Sie die Wirtschaft weiter bewegen?

Wie eingangs erwähnt, ist die Ausgangslage gut. Liechtenstein und seine Wirtschaft hat grosse Stärken wie insbesondere hohe Innovationskraft, ausgewiesene Fach- und Kernkompetenzen, faire Wettbewerbsbedingungen, bedeutendes soziales Verantwortungsbewusstsein und hohe Arbeitsproduktivität. Das sind gute Voraussetzungen, um sich als attraktiver Wirtschafts-

standort behaupten zu können. Das allein genügt aber nicht. Der in Liechtenstein vorhandene Wohlstand ist kein in die Wiege gelegter Zufall, sondern ein erarbeitetes Erbe, das uns verpflichtet. Im Interesse der nächsten Generation müssen wir deshalb darauf achten, dass dies nicht nur so bleibt, sondern Liechtenstein zusammen mit der Region sich weiter entwickelt.

Was ist dafür zu tun?

Wir müssen eine übergeordnete Vision erarbeiten - eine Vision für Liechtenstein, in welcher die Vorstellungen über die künftige Entwicklung und die Perspektiven unseres Landes messbar dargestellt sind. Ich bin überzeugt, dass dies bei einer konzentrierten und offenen Vorgehensweise unter den geforderten Akteuren gelingen kann. Es braucht Kompetenz und Vertrauen. Ich bin der Ansicht, dass wir beides haben. Nur eines haben wir sicherlich nicht: Zeit im Überfluss.

Anzeige

personum.
Leading in HR-Competence

personum.net

«Wer sich nicht verändert,
bleibt nicht der Gleiche»

Bestplacement

20 Jahre Erfahrung im HR-Management
Recruiting • Selection • Outplacement • Newplacement



Schweiz: Hauptstrasse 104, 9434 Au (SG),
tel. 071 747 48 10, personum@personum.ch

Liechtenstein: Rietstrasse 7, 9496 Balzers,
tel. +423 388 16 10, personum@personum.li

Unternehmertum für Jugendliche

Unternehmerisches Denken kann nicht kurzfristig aufgebaut werden, sondern muss in einem längerfristigen Prozess entwickelt werden. Aus diesem Grund setzt die Hochschule Liechtenstein die Hebel bereits bei Schülern, Jugendlichen und Gymnasiasten an und bietet ihnen Möglichkeiten, bereits in jungem Alter einiges über unternehmerisches Denken und Handeln zu lernen.



TEXT: DANIEL MÜLLER*

Spannung und Spass – das gibt es mit «plan it. control it», obwohl das Spiel auf das Wirtschaftsleben ausgerichtet ist. Die Spieler müssen die Zusammenhänge zwischen Güter- und Geldprozess begreifen, sind herausgefordert, unter Zeitdruck Entscheidungen in einem simulierten Marktgeschehen zu treffen und können die Auswirkungen ihrer Entscheidungen unmittelbar mitverfolgen. Gewinner sind am Schluss jene jungen Unternehmer, die das Finanzgeschehen im Griff haben, das Marktgeschehen richtig einschätzen und ihre Planungen entsprechend realisieren können. Spielend das Unternehmensgeschehen kennen lernen, darauf liegt der Hauptakzent des Spiels. Erste Erfahrungen mit dem Spiel «plan it. control

it» zeigen, dass die Schüler voll dabei sind im Geschehen, mit Begeisterung und mit grossem Engagement. Auf spielerische und unterhaltsame Art und Weise kann das theoretisch erlernte Wissen in Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung gefestigt und in die Zusammenhänge im Unternehmen eingegliedert werden.

Von der Idee zur Geschäftschance

«Das Potenzial an unternehmerischem Handeln lässt sich nur erhöhen, wenn an der Basis eine Bewegung erzeugt wird», ist Prof. Dr. Urs Baldegger überzeugt. Der Leiter des Instituts für Entrepreneurship an der Hochschule Liechtenstein weiss, dass unternehmerisches Handeln nicht

kurzfristig verordnet werden kann, sondern in einem längerfristigen Prozess entwickelt und aufgebaut werden muss. Aus der Überlegung, dass der Aufbau des «Entrepreneur-Valley Rheintal» von unten her erfolgen muss, sind Konzepte für «Business Adventure Camps» und für «Junior Companys» entwickelt worden. Die Jugendlichen, Schüler und Gymnasiasten, lernen den wichtigen Unterschied zwischen einer Idee und einer Geschäftschance kennen. Ideen haben viele, aber Geschäftschancen sind Ideen, die einen Nutzen für die Kunden haben und in ein Business umgesetzt werden können. Eine neue Technologie mag faszinierend sein, aber bevor es dafür nicht eine überzeugende Anwendung gibt, einen Bedarf auf dem Markt, bleibt sie nur eine Idee.

Business Adventure Camp als Abenteuer

Die Hochschule Liechtenstein will die Entrepreneurship-Ideen schon bei Jugendlichen zum Laufen bringen. In einem Business Adventure Camp lernen Jugendliche aus Gymnasien und Berufsschulen sich während einer Woche in Unternehmer hineinzufühlen, unternehmerisch zu denken und das Gelernte in unternehmerisches Handeln umzusetzen. In den Projekten von Gymnasiasten und Berufsschülern geht es also nicht darum, im stillen Kämmerlein phantastische und spleenige Ideen zu entwerfen. Die Jugendlichen sollen vielmehr im Team lernen, Ideen zu entwickeln und kreativ in der Praxis zu realisieren. Hinter dem Projekt steckt natürlich auch eine pädagogische Absicht: Unternehmerisches Handeln von Jugendlichen trifft sich sehr gut mit dem Trend in der Pädagogik, neben dem Kopf und Herz auch zunehmend die Hand zu fördern. Das bedeutet nicht, dass Fachwissen und soziale



Kompetenzen nicht mehr wichtig sind. Handlungskompetenz kommt einfach als eine wichtige Schlüsselqualifikation dazu. Zeigen und Tun sind gefragt.

Während des Business Adventure Camps wird ein Junior Businessplan entwickelt. Mit jugendlichem Elan bringen die Teilnehmer neue Geschäftsideen vor, Marktbefragungen werden durchgeführt, Produktionsalternativen evaluiert, Break Even Points berechnet und Marketingpläne aufgestellt. Am Schluss der Woche stehen die Businesspläne zur Beurteilung durch eine Jury an, die aus Mitgliedern der Geschäftsleitung der Lehrlingsfirma oder der Schulleitung zusammengesetzt ist.

Junior Company – der Start in die Wirklichkeit

Die nächste Stufe nach dieser Planungsphase ist die Gründung einer «Junior Company». Die Juniorenfirma, die als Pilotprojekt bei der Firma Hilti AG schon vor Jahren mit grossem Erfolg gestartet wurde, simuliert ein reales Unternehmen, das in den Lehrbetrieb eingebettet ist und alle wichtigen Funktionen ausübt – vom Einkauf über die Produktion bis zum Verkauf, einschliesslich Rechnungswesen und Managementaufgaben. In der «Junior Company» sind die Auswirkungen des eigenen Handelns erfahrbar. Jugendliche haben beispielsweise ein Unternehmen für die Gestaltung von Webseiten gegründet, produzierten selbst Zapfenzieher als Weihnachtsgeschenke oder eröffneten eine Agentur für junge Events. Bei ihrer Unternehmenstätigkeit erfahren die Jugendlichen, dass das Feedback auf ihre Ideen auf dem Markt nicht nur positiv ist. Damit lernen

sie am konkreten Projekt, dass eine Idee ohne Kundennutzen noch keine Geschäftschance ist – oder mit anderen Worten: Die Idee hat nicht laufen gelernt. Die Jugendlichen werden in der Juniorenfirma durch ihre Lehrlingsauszubildner als Coaches betreut, die auch die Tatsache zu vermitteln haben, dass Risiko und Misserfolg zum unternehmerischen Handeln gehören. Erfolg oder Misserfolg im unternehmerischen Handeln steigert zwar die Lernmotivation, doch solche Situationen müssen durch die Coaches sorgfältig aufgearbeitet werden.

Unterschiede zu traditionellen Wirtschaftswochen

Im Unterschied zu traditionellen, computerbasierten Wirtschaftswochen wird im «Business Adventure Camp» und der «Junior Company» mit praxisnahen Modellen gearbeitet. Denken und Handeln wie Unternehmer lernen die Jugendlichen im Camp durch speziell entwickelte Simulationen und Planspiele, die zwar eine Vereinfachung der komplexen Wirklichkeit sind, aber dennoch praxisnah angelegt sind. Es geht darum, eine geistige Landkarte zu entwerfen, die den Jugendlichen eine grobe Orientierung in der komplexen Wirtschaftswelt möglich macht. Wenn sie sich nur einigermaßen zurechtfinden, werden Vorurteile und Klischees über Wirtschaft und Unternehmertum leichter abgebaut. Zudem werden Grenzen leichter spürbar und persönliche Verbesserungspotenziale treten deutlich in den Vordergrund.

Die Programme für unternehmerisches Denken und Handeln beginnen an der Hochschule Liechtenstein bei Jugendlichen von Gymnasien, Real-

Wie Ideen laufen lernen!

Kinderuni Liechtenstein an der Hochschule Liechtenstein

Mittwoch, 13. September 2006

14.00 bis 15.00 Uhr, Auditorium Hochschule Liechtenstein

Daniel Müller, Studienleitung Master Entrepreneurship

Was hat das Tauschen von Fussballbildchen mit dem Aufbau einer Firma zu tun? Habt ihr schon mal eine gute Idee gehabt, die Chance erkannt und genutzt – etwas getauscht oder sogar verkauft? Gemeinsam wollen wir herausfinden, was es heisst, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Wir tauchen in die Welt der Unternehmerinnen und Unternehmer ein und gehen der Frage nach: Was gehört eigentlich zum «Unternehmer-Sein» so alles dazu?

schulen oder Sekundarschulen und gehen über Berufsschüler bis zu Studierenden im Bachelor-Studium. Zwei spezielle Zielgruppen kommen noch dazu. Im September wird mit den Jüngsten an der Kinder-Uni diskutiert, wie man Ideen zum Laufen bringt. Ein zweites Projekt, ein spezielles Trainingsprogramm für arbeitslose Jugendliche wurde gerade gestartet. Egal ob Kinder-Uni, Trainingsprogramm oder «Junior Company» – es geht immer um die Förderung des unternehmerischen Handelns bei den Jugendlichen. Langfristig gesehen, lässt sich auf diese Art das Unternehmertum in der Region rund um Liechtenstein fördern. Von der Basis her muss eine Bewegung erzeugt werden. Die Jugendlichen von heute sind unsere unternehmerische Zukunft von morgen.

* Unser Autor Daniel Müller ist Mitglied der Studienleitung des Master-Studiengangs Entrepreneurship am Institut für Entrepreneurship der Hochschule Liechtenstein. Er unterrichtet Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Business Planning, Wachstumsstrategien und Entrepreneurial Skills in verschiedenen Studiengängen. Dank seiner langjährigen Erfahrung in der Ausbildung von Jugendlichen leitet er am Institut den Kompetenzbereich Youth Entrepreneurship mit dem Ziel, Jugendliche in der Region zum unternehmerischen Denken und Handeln zu animieren.

«Neugierig, mit offenen Augen und Ohren»

Er ging als Sieger aus der TV-Show «Traumjob» hervor und ist heute die rechte Hand des Verlegers Jürg Marquard: Der Wahl-Ostschweizer Martin Bachofner. Zuvor absolvierte er den ersten Teil des Masterstudiums am Institut für Entrepreneurship an der Hochschule Liechtenstein und nimmt den Rest dieses Lehrgangs demnächst in Angriff.

INTERVIEW: SELINA BACKES

BILD: STEFAN MILLIUS

Sie haben im Oktober 2005 Ihre Arbeit bei Marquard Media in München aufgenommen. Wie war das Jahr bis jetzt?

Martin Bachofner: Bevor ich mit der Arbeit begann, war mein Aufgabengebiet nicht definiert, niemand hat mir vorab gesagt, wo und wie ich eingesetzt werde. Was ich wusste war, dass einige Projekte anstanden. Entsprechend war ich sehr neugierig. Ich habe ja im Vorfeld schon gewusst, dass ich ein Branchen-Greenhorn bin. Klar, ich habe diese Fernsehsendung gewonnen, aber darauf muss ich mir nichts einbilden, das hätte ein anderer auch gekonnt. Ich bin mit Sicherheit nicht als Sieger hervorgegangen, weil ich mich dort branchenspezifisch hervorgetan habe, überhaupt nicht. Deshalb habe ich natürlich auch gewusst, dass ich dort quasi ein Azubi sein werde.

Ein Azubi mit einem ausgezeichneten Gehalt...

... ja, natürlich, das war ja auch immer ein Diskussionspunkt, die Leute haben über meinen Lohn von 200'000 Franken debattiert und sich gefragt, ob ich das in diesem Job wert bin. Und es gab die Diskussion darüber, dass für diese Sendung Gehührengelder eingesetzt wurden. Aber eines vergessen diese Leute: Es gibt Ratesendungen, in denen die Teilnehmer in einer Stunde 100'000 Franken oder sogar eine Million gewinnen – und da regt sich auch niemand darüber auf, woher die Gelder stammen.

Wie sind Sie im neuen Job aufgenommen worden?

Ich war sehr überrascht, wie schnell ich in München integriert worden bin. Ich wurde ja dort als Projektmanager und Assistent des CEO des Verlages angestellt. Man hat mich schnell ins Boot geholt, und ich wurde nicht in eine Kopierfunktion degradiert, sondern konnte mich ziemlich schnell

an wichtigen Projekten beteiligen. Das hat mir gezeigt, dass man sich doch im Vorfeld einiges überlegt hat. Ein mittelständischer Verlag, wie wir es sind, kann nicht wie ein Grossunternehmen einen Stab mit 30 bis 40 Doktoranden beschäftigen, die irgendwelche Dinge aushecken. Deshalb habe ich mich von Anfang an um Sachen gekümmert, die sonst niemand gemacht hat, die aber auch sehr wichtig sind für die Zukunft des Verlages.

Wie sahen diese Aufgaben aus?

Unter anderem ging es um die Vertriebsleistungen im Verlag: Wo und wie werden unsere Zeitschriften vertrieben? Wir haben keine eigene Vertriebsfirma. Es gibt ein paar grosse Firmen, die sich dies leisten können, aber auch die sind auf Partner angewiesen. Hier konnte ich an einer Ausschreibung mitwirken, mit der wir unsere bestehende Partnerschaft überprüft und geschaut haben, wo wir diese Leistung günstiger bekommen. Es ist ja so: Die Zeitschrift an sich wird bei uns gemacht, und wir versuchen, alles möglichst visuell zu machen, damit der Kunde das Produkt kauft und die Anzeigeverkäufer die Anzeigen verkaufen. Aber was passiert nach dem Druck? Dann wandert die Zeitschrift zu einem Vertriebs-Dienstleister. Wir haben Grossbetriebe besucht und Gespräche mit ihnen geführt, aber auch mit kleinen Betrieben, um ein ganzheitliches Bild zu bekommen und herauszufinden, wer in Zukunft der beste Partner für uns ist. So habe ich einen sehr direkten Einblick in den ganzen Apparat erhalten. Vom Gespräch bis zur Entscheidung durch Jürg Marquard war ich von A bis Z dabei.

Marquard Media ist ein international tätiges Unternehmen. Inwieweit haben Sie Einblick in diesen Bereich erhalten?

Das war das zweite Highlight für mich. Zusammen

mit der Leiterin der internationalen Abteilung habe ich mich ums Lizenzgeschäft für die Frauenzeitschrift «Joy» gekümmert. Das ist unser eigener Brand, wir geben ihn als Lizenzgeber mit verschiedenen Partnern in mehreren europäischen Ländern heraus und werden ihn hoffentlich bald weltweit erfolgreich auf den Markt bringen. Erst vor kurzem konnten wir mit Russland einen wichtigen Markt erschliessen. Für mich war es sehr spannend, mitzuerleben, wie eine solche Marke im europäischen Raum verbreitet wird. Ein Beispiel: Burda ist auf dem deutschen Markt einer unserer Konkurrenten – aber international arbeiten wir zusammen, indem wir «Joy» auf den russischen Markt bringen. Diese Offenheit gefällt mir. Ganz generell war es spannend, internationale Luft zu schnuppern.

Gab es auch schwierige, undankbare Aufgaben?

Eine zentrale Aufgabe für den Verlag ist derzeit die Umstellung auf ein neues Produktionssystem. Der Verlag hat sich – vor meiner Zeit – entschieden, ein neues System einzuführen. Für die Umsetzung war ich anschliessend zuständig. Das ist immer eine unliebsame Angelegenheit bei den betroffenen Leuten – sie sind vertraut mit den alten Abläufen. Ich habe als Aussenstehender schnell erkannt, dass vieles mit dem neuen System einfacher geht. Es ging nun darum, die anderen ebenfalls davon zu überzeugen. Das ist eine klassische Projektleitertaufgabe: Man ist im Clinch zwischen den Anforderungen des Verlages und den Bedürfnissen der Basis.

Im Verlagsgeschäft in aller Munde sind die neuen Medien. Waren Sie an solchen Prozessen auch beteiligt?

Die Marquard-Gruppe ist eigentlich ein klassi-



Zur Person

Der 33-jährige Jurist, Personalberater und Erwachsenenbildner Martin Bachofner stand Ende Juni vergangenen Jahres als Sieger der SF-Sendung «Traumjob – nur einer kann gewinnen» fest. Als Sieger der Show bekam Bachofner eine auf ein Jahr befristete Stelle bei Marquard Medien mit einem garantierten Salär von 200'000 Franken. Der gebürtige Berner hat seinen Wohnsitz im innerrhodischen Oberegg und studierte bis zu seinem TV-Sieg am Institut für Entrepreneurship der Hochschule Liechtenstein. Das Studium hat er während seines «Amtsjahres» unterbrochen, will es aber im Herbst wieder aufnehmen.

scher Printverlag. Es gibt Produkte, beispielsweise im Bereich Computerspiele und Unterhaltungselektronik, bei denen schon heute stark auf den Online-Bereich gesetzt wird. Bei klassischen Frauentiteln aber ist der Webauftritt heute stark beschränkt und eher etwas altertümlich. Meine Aufgabe ist es hier, nach neuen Lösungen zu suchen, also beispielsweise abzuklären, wie man im Online- und Mobile-Bereich für eine Zeitschrift wie «Joy» mehr machen kann. Es geht ja allen Verlagen gleich, sie suchen Möglichkeiten, mit den neuen Medien Geld zu verdienen, weil die Tendenz Richtung Online einfach eine Tatsache ist.

Das Ende der Zeitungen, Zeitschriften und Magazine steht also bevor?

Nein, das glaube ich nicht. Ich bin überzeugt, dass wir immer Printprodukte lesen werden. Ich persönlich habe ganz einfach gerne etwas in der Hand, ob ich nun im Flugzeug sitze oder am Strand oder wo auch immer. Daran wird sich kaum etwas ändern – aber vielleicht wird künftig das Geld ganz einfach auf andere Weise verdient werden. Klar ist, dass derzeit beim Anzeigenverkauf eine Verlagerung Richtung Online und Mobile stattfindet. Aber wie die Entwicklung genau aussehen wird, darüber gibt es viele verschiedene Theorien und eine Menge sogenannter Fachleute, die da mitreden wollen. Es ist also eine anspruchsvolle Aufgabe, richtig zu reagieren.

Alles zusammen betrachtet: Haben sich Ihre Erwartungen auf diesen Job erfüllt?

Ich habe gar nicht viel erwartet, für mich war die Branche ja völlig neu. Und ich habe auch nicht aufgrund der Person Jürg Marquard oder den bekannten Produkten wie den Zeitschriften «Celebrity» oder «Cosmopolitan» Rückschlüsse auf die Firma

gezogen. Um all diese Dinge habe ich mich gar nicht gekümmert - ich war einfach neugierig und bin mit offenen Augen und Ohren dorthin gegangen. Bis jetzt bereue ich nichts, ich habe hier viel erlebt.

Das gilt für Ihre gesamte Laufbahn – die war ja sehr bunt bisher.

Sicher, ich habe keinen alltäglichen Bildungsweg hinter mich. Zuerst eine Lehre, dann die Matura, Auslandsfahrung, Militär, Reisen, Berufserfahrung mit verschiedenen Jobs, die mir das Studium finanziert haben, vom Klöreinigen bis zur Arbeit auf einem Golfplatz. An der HSG habe ich mich 1995 eingeschrieben und erst 1998 mit dem Studium begonnen, dieses dann aber in vier Jahren durchgezogen. Nebenbei habe ich weitere Erfahrungen gesammelt. Mit einem Geschäftspartner habe ich beispielsweise eine Beraterfirma für Human Resources in St.Gallen aufgebaut oder ich habe während rund vier Jahren auch in der Erwachsenenbildung als Dozent gearbeitet.

Und Sie haben sich danach für das Masterstudium an der Hochschule Liechtenstein entschieden. Was war der Auslöser?

Mir war damals klar, dass ich mich weiterbilden möchte. Ich habe zunächst über das Anwaltspatent nachgedacht, danach eher in Richtung Betriebswirtschaft. Per Zufall bin ich auf diesen Lehrgang in Liechtenstein gestossen. Ich habe mich damit befasst, habe Gespräche vor Ort geführt. Mir hat das Pionierhafte gefallen, der Lehrgang wurde damals ja erstmals durchgeführt. Vom 25-jährigen Bachelor-Absolvent bis zum 52-jährigen Unternehmensberater, vom Ingenieur bis zur Biologin waren die verschiedensten Leute dabei. Importiert hat mir auch die Integration interessanter

Unternehmen aus dem «Chancental Rheintal». Dazu kommt, dass der Lehrgang vom Preis/Leistungsverhältnis her einfach unschlagbar ist. Mir ging es primär um das Inhaltliche der Weiterbildung und nicht um das Prestige eines exorbitant teuren MBA an irgendeiner renommierten Hochschule. Alle Hochschulen kochen schliesslich auch nur mit Wasser, und die Hochschule Liechtenstein tut dies nicht schlecht.

Im Rückblick: Hat das Studium Ihre Erwartungen erfüllt?

Ich habe den Lehrgang ja noch nicht ganz abgeschlossen, «Traumjob» kam dazwischen. Das letzte Semester werde ich im Oktober in Angriff nehmen. Was sich sicher schon sagen lässt: Die Ausbildung ist sehr praxisbezogen, Mitdenken ist gefragt, man muss sehr präsent sein. Der Businessplan-Wettbewerb ist ein gutes Beispiel für den engen Praxisbezug. Auch ein grosses Plus sind die Unternehmerrgespräche, bei denen man in einen Dialog tritt mit Persönlichkeiten wie Michael Hilti und anderen. Ich kann das Studium nach wie vor Leuten empfehlen, die nicht einfach eine Weiterbildung machen, um einen weiteren Abschluss zu haben, sondern all denen, die die Herausforderungen suchen, die sich nicht scheuen, Farbe zu bekennen und für einen offenen Schlagabtausch bereit sind. Grundsätzlich also Menschen, die anpacken und ihre Zukunft in einer Position sehen, in der sie etwas bewegen können, Entrepreneurs halt... Sei das in einer öffentlichen Verwaltung, bei einem Verband oder in einer Unternehmung. Solche Leute brauchen eine massgeschneiderte Ausbildung. Wir brauchen mehr Querdenker.

Die bzb Weiterbildung - der führende Anbieter beruflicher Weiterbildung in der Region für die Region

Mit der bzb Weiterbildung Buchs in die gute Zukunft

Das lebenslange berufsbegleitende Lernen hat und gibt neue Zukunft. Im Programm der bzb Weiterbildung in Buchs werden über 150 Angebote ausgeschrieben. Nebst Einzelkursen stehen verschiedene Lehrgänge mit internen Diplomen, mit Verbandszertifikaten und mit eidgenössischen Diplomen zur Auswahl. Zukünftige Teilnehmer werden kompetent beraten. Kleine und grosse Unternehmen können Bedarf anmelden und individuelle Weiterbildung anfordern. Das neueste Produkt ist die bzb Unternehmerschule.



Weiterbildung erhöht jede Unternehmenskompetenz

Die beruflichen Qualifikationsanforderungen wandeln sich. Dies gilt sowohl im technischen Bereich wie aber auch ebenso in allen andern. Gerade auch in den Dienstleistungsbranchen zeigt sich vermehrter Wandel. Gleichzeitig wissen wir aber nicht, wohin sich die gegenwärtigen Anforderungen entwickeln. Damit die Unternehmen gewappnet sind, muss diese rechtzeitig vorsorgen. Vorsorgen heisst investieren die Weiterbildung des Personals. Dies muss sowohl fachliche wie auch Weiterbildung in den Sozialkompetenzen sein. Gut ausgebildete Führungskräfte auf allen Stufen können zum Wettbewerbsvorteil führen. Je mehr Mitarbeiter das unternehmerische Handeln erkennen und lernen, desto höher wird mit Bestimmtheit jede Unternehmenskompetenz. Die bzb Weiterbildung in Buchs bietet für Unterneh-

mungen neue Dienstleistungen: Entrepreneurship für Kleinunternehmer. Wir denken dabei an Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern im gewerblichen, technischen aber auch im Dienstleistungsbereich. Die bzb Weiterbildung offeriert dazu ein Netzwerk an Bildungsfachleuten und Coachees aber sie will auch Drehscheibe für verschiedene Funktionen sein.

Weiterbildung ist aber auch Privatsache. Ich als Unternehmer

Jede Person, ob Arbeitnehmer oder auf der Suche nach einer neuen Arbeit muss in seine eigene Arbeitsmarktfähigkeit investieren. Auch hier gilt: jede Investition erhöht meine eigene Kompetenz. Wer an der eigenen Weiterbildung spart, spart mit Bestimmtheit am falschen Ort. Die bzb Weiterbildung bietet auch kostenlos kompetente Beratung für die ganz persönliche Weiterbildung an.

Berufsprüfung Führungsfachmann für kompetente Spezialisten.

Die Führungsausbildung für Klein- und Mittelbetriebe ist entscheidend für die Zukunft. Die Ausbildung in der bzb Weiterbildung richtet sich an Führungspersonen aus dem unteren und mittleren Kader, d.h. an Abteilungs-, Bereichs- oder Teamleitende. Der Gesamtlehrgang ist in die Themenbereiche Leadership und Management unterteilt, die als Ganzes oder einzeln besucht werden können. Mit kompetenter Führung kann man Problemen erfolgreich begegnen: Sich selbst und andere führen können, gepaart mit betriebswirtschaftlichem Know-how, macht die Führungsbereitschaft zur professionellen Leistung.

Informatikkompetente Personen auch in Zukunft gefragt.

Obwohl im Moment der Informatikboom vorbei scheint, wird vorausgesagt, dass uns in 1-2 Jahren kompetente Berufsleute mit fundierten Informatikkenntnissen fehlen. Die bzb Weiterbildung bietet kompetente und erfolgreiche Vorbereitungen zu bekannten SIZ Lehrgängen an. Nebst den Anwenderdiplomen 1 und 2 kann das Diplom zum

Power User SIZ erworben werden. Die sehr anspruchsvollen Ausbildungen im Assistant oder sogar Professional Bereich führen zu von Arbeitgebern anerkannten Ausweisen.

Die Höhere Fachschule Richtung Unternehmensinformatik startet im Oktober und führt nach 3 Jahren berufsbegleitender Ausbildung zum begehrten Titel. Diese Ausbildung kann ohne Berufsmatura besucht werden. Nach 3 Semestern Grundausbildung werden in den nächsten 3 Semestern Vertiefung praxisnahe Projekte und Arbeiten an der Schnittstelle zwischen Informatik und Betriebswirtschaft erledigt.

Neue Unternehmerschule in der bzb Weiterbildung. Kann man «Leadership» lernen?

Die bzb Weiterbildung bietet zusammen mit verschiedenen Fachpersonen eine Unternehmerschule an. Inhaber von kleinen Unternehmen erhalten kompetente Beratung und Coaching von Praktikern für ihre Praxis, für ein erfolgreiches Wirtschaften. Seit längerem schon wird an dieser Unternehmerschule der Lehrgang «Ich lerne Unternehmer» mit grossem Erfolg durchgeführt. Neu kommen zusätzliche Praktiker und grosses Netzwerk an Betrieben dazu. Das gesamte Programm der bzb Weiterbildung kann auf den einzelnen Betrieb angepasst und mit hoher Qualität kostengünstig angeboten werden. Gerne beraten wir sowohl Einzelpersonen als auch Betriebsinhaberinnen und Inhaber.

Die heute gefragten Qualifikationen müssen erlernt werden, ohne jedoch nur das gerade im Moment nötige zu tun. «Just in Time» im Lernen ist sehr schwierig, da Lernen doch meist eine bestimmte Zeit benötigt. Die bzb Weiterbildung zeigt dies gerade im Logistikbereich. Die bzb Weiterbildung hat mit der Skulptur «Tor zur Zukunft» die Richtung angeben. Die Chancen stehen gut.

Das Sekretariat der bzb Weiterbildung in Buchs erteilt gern weitere Auskünfte. Tel 081 755 52 00, Email weiterbildung@bzbuchs.ch. www.bzbuchs.ch

Willkommen in der Zukunft

Mit Telecom FL immer einen Schritt voraus



Die Vorteile der Zukunft schon heute nutzen?

Voice over IP (VoIP) von Telecom FL macht's möglich. Mit der Internet-Telefonie verschmelzen die Technologien Internet und Telekommunikation.

Unternehmen betreiben heute meist zwei Netzwerke – eines für Telefonie und eines für Datenübermittlung. Das verursacht doppelte Kosten, doppelte Wartungsaufgaben und doppelte Infrastruktur. Mit Voice over IP (VoIP) lassen sich Telefonie- und Internetdienste in einem einzigen Netz vereinen. Einer der vielen Vorzüge ist deshalb das grosse Kosteneinsparungspotenzial.

Kosten sparen

Mit VoIP entfällt einerseits die Installation und Pflege eines separaten Telefonnetzes, andererseits sind die Betriebs- und Verbindungskosten via VoIP äusserst attraktiv. Innerhalb des eigenen Netzes telefonieren die Mitarbeitenden sogar gratis. Einsparungen ergeben sich

zudem aus der Möglichkeit, mehrere Unternehmensstandorte leicht miteinander zu vernetzen. Die Gespräche werden, statt über herkömmliche Telefonleitungen, über bereits vorhandene Datenverbindungen geführt. Für die entsprechende Sicherheit sorgt dabei eine verschlüsselte Verbindung.

Möglichkeiten nutzen

Mit der Verschmelzung der Telefonie- und Internettechnologien wird im Arbeitsalltag nicht nur vieles einfacher, es gibt auch eine Reihe an neuen und erweiterten Diensten. So wird es beispielsweise möglich, Sprachnachrichten, Faxe, SMS und E-Mails in denselben Posteingang einlaufen zu lassen, wodurch sie auf einen Blick ersichtlich und bearbeitbar werden. Andere Daten wie Outlook-Adressen lassen sich ebenso integrieren und nutzen. Einfach die Telefonnummer bei den Adressen anklicken und schon wird die Verbindung aufgebaut. Auch eine Koppelung mit Mobile-Diensten ist möglich.

Modulares System

Ein besonderer Vorteil von VoIP ist die modulare Ausbaufähigkeit. Je nach Bedürfnissen und Wünschen lassen sich individuelle Leistungspakete für jedes Unternehmen schnüren. Die bestehende Infrastruktur kann dabei eingebunden, erweitert oder vollständig ersetzt werden. Neue Arbeitsplätze sind jederzeit ergänzbar und Mitarbeitende können auf einfachste Weise von einem Arbeitsplatz zum andern wechseln. Das garantiert eine hohe Flexibilität und führt gleichzeitig zu Kosteneinsparungen.

VoIP lohnt sich bereits ab einer Firmengrösse von drei Mitarbeitenden und ist eine einzigartige Kommunikationslösung, die sich der jeweiligen Geschäftsentwicklung anpasst, mit den Bedürfnissen mitwächst und gleichzeitig technisch immer up to date ist. Machen auch Sie den Schritt in die Zukunft und klicken Sie auf www.telecom-fl.com oder rufen Sie uns an. Wir beraten Sie gerne.



telecom/FL
your communication company

Telecom FL AG,
Austrasse 77, FL-9490 Vaduz,
Gratisnummer FL 800 22 22,
Telefonnummer +423 237 74 00,
E-Mail: telecom-fl@telecom-fl.com
www.telecom-fl.com

Veranstaltungen und Events des Instituts für Entrepreneurship

Kinder-Uni Liechtenstein Wie Ideen laufen lernen Daniel Müller	13. September 2006	14.00 – 15.00 Uhr
4. Sport Trainer Forum Teamentwicklung in Sport und Wirtschaft	16. September 2006	10.00 – 16.00 Uhr
Businessplan Wettbewerb Liechtenstein 2007 Startveranstaltung	26. September 2006	18.00 – 19.00 Uhr
Businessplan Wettbewerb Liechtenstein 2007 Businessplan Trainings	Jeden Donnerstag im Oktober (ausser am 31.)	18.00 – 20.00 Uhr
Business Forum Die Rauch Story. Von der kleinen Mosterei zum innovativen Global Player Jürgen Rauch	9. Oktober 2006	18.00 – 19.00 Uhr
Leadership Forum Change Management Dr. Klaus Doppler	26. Oktober 2006	18.00 – 19.00 Uhr
Leadership Forum Emotionen im Change Management Prof. Dr. Annette Kluge	18. Januar 2007	18.00 – 19.00 Uhr
Business Forum Wachstum durch Kontinuität und Innovation Prof. Dr. Pius Baschera	29. Januar 2007	18.00 – 19.00 Uhr
Businessplan Wettbewerb Liechtenstein 2007 Preisverleihung	27. Februar 2007	18.00 – 19.00 Uhr
Leadership Forum Erfolgsfaktor Unternehmenskultur Prof. Dr. Sonja Sackmann	1. März 2007	18.00 – 19.00 Uhr
Hochschul-Info Tag Masterstudium Entrepreneurship	24. März 2007	13.00 – 16.00 Uhr
Unternehmertag Unternehmer und Wachstum	28. März 2007	13.30 – 17.00 Uhr
START Liechtenstein Birne – Ideenmesse 2007	31. März 2007	10.00 – 16.00 Uhr
Informationsveranstaltung Weiterbildung Executive MBA Entrepreneurial Management, Executive MBA International Management, NDS Wirtschaftsingenieur, Hochschullehrgang KMU Management, Hochschullehrgang KMU Marketing	15. Mai 2007	18.00 – 19.30 Uhr
Marketing 2007 Kreatives Marketing	21. Juni 2007	16.00 – 20.00 Uhr
Business Forum Klug entscheiden mit Bauch und Kopf Dr. Maja Storch	25. Juni 2007	18.00 – 19.00 Uhr

Aktuelle Informationen zur Weiterbildung finden Sie auf der Website www.hochschule.li

Adressen und Nummern der wichtigsten Stellen

Hochschule Liechtenstein

Fürst-Franz-Josef-Strasse
FL 9490 Vaduz
Tel. +423 265 1111
Fax. +423 265 1112
info@hochschule.li
www.hochschule.li

Businessplan Wettbewerb Liechtenstein

KMU Zentrum
Fürst-Franz-Josef-Strasse
FL 9490 Vaduz
Tel. +423 265 1272
Fax. +423 265 1271
info@businessplan-wettbewerb.li
www.businessplan-wettbewerb.li

START Office Liechtenstein

Hochschule Liechtenstein
Fürst-Franz-Josef-Strasse
FL 9490 Vaduz
Tel. +423 265 1294
Fax. +423 265 1271
info@start.li
www.start.li

Gewerbe- und Wirtschaftskammer für das Fürstentum Liechtenstein

Zollstrasse 23
FL 9494 Schaan
Tel. +423 237 77 88
Fax. +423 237 77 89
gwk@gwk.li
www.gwk.li

Institut für Entrepreneurship

Hochschule Liechtenstein
Fürst-Franz-Josef-Strasse
FL 9490 Vaduz
Tel. +423 265 1270
Fax. +423 265 1271
entrepreneurship@hochschule.li
www.hochschule.li/entrepreneurship

KMU Zentrum | Zentrum für kleine und mittlere Unternehmungen

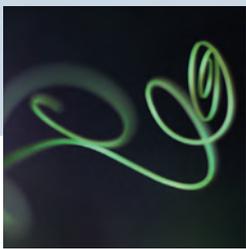
Fürst-Franz-Josef-Strasse
FL 9490 Vaduz
Tel. +423 265 1272
Fax. +423 265 1271
info@kmu-zentrum.li
www.kmu-zentrum.li

Liechtensteinische Industrie- und Handelskammer

Altenbach 8
FL 9490 Vaduz
Tel. +423 237 55 11
Fax. +423 237 55 12
info@lihk.li
www.lihk.li

Amt für Volkswirtschaft

Gerberweg 5
FL 9490 Vaduz
Tel. +423 236 68 71
Fax. +423 236 68 89
info@avw.llv.li
www.avw.llv.li



Zeit und Wachstum – unsere Stärken
Wir nehmen Mass an Ihren Zielen



SERICA BANK

SERICA BANK Aktiengesellschaft · Herrengasse 23 · 9490 Vaduz · Liechtenstein
Telefon +423 - 237 80 00 · Fax +423 - 237 80 01 · bank@serica.com · www.serica.com



**Unternehmerische Visionen verwirklichen.
Eine Qualität von Ernst & Young.**

www.ey.com/ch

ERNST & YOUNG

Quality In Everything We Do

Ob Seattle, St. Gallen oder Vaduz: Wir sind weltweit und in der Region präsent und machen uns vor Ort für Ihre Ideen stark. Denn weit reichende Ideen brauchen lokale Ansprechpartner, aber auch ein globales Netz. Unsere 140 Partner und rund 1700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schweiz und in Lichtenstein stehen Ihnen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Risikomanagement-Beratung, Transaktionsunterstützung sowie Accounting Services zur Seite – und sind gleichzeitig Ihr Anschluss an das weltweite Ernst & Young-Netzwerk.

Ernst & Young fördert unternehmerische Tätigkeiten im Rahmen des Programms «Entrepreneur of the Year». Damit machen wir deutlich, wie wichtig lokale Verankerung für den nationalen und internationalen Erfolg einer Unternehmung ist. Wir freuen uns auf Ihren Anruf: Telefon +41 58 286 31 11.

Audit. Tax. Legal. Risk. Transactions. Accounting.