

## Schwerpunkt Führungswechsel bei Liechtenstein Marketing

## Marcello Scarnato: «Wir müssen uns international bemerkbarer machen»

**Interview** Mit dem gestrigen Tag endete die vorübergehende Amtszeit von Marcello Scarnato als geschäftsführender Verwaltungsrat bei Liechtenstein Marketing. Rund vier Monate wollte sich der Steuerjurist einen vertieften Einblick in die Organisation verschaffen, auf die nun noch mehr Arbeit zukommen dürfte.

VON HOLGER FRANKE

«Volksblatt»: Herr Scarnato, Ihre Interimszeit als geschäftsführender Verwaltungsrat bei Liechtenstein Marketing ging gestern nach 125 Tagen planmässig zu Ende. Wie lautet Ihr Fazit?

Marcello Scarnato: Ich ziehe aus drei Gründen ein sehr positives Fazit: 1. Meine Grundmotivation einzusteigen, war das Team. Die Belegschaft ist top motiviert und voller Tatendrang. 2. Wir konnten am Image von Liechtenstein Marketing - besonders in der Innenwirkung - erfolgreich arbeiten. Der Kontakt zu den Stakeholdern wurde merklich erhöht und verbessert. 3. Gestern hat Liechtenstein Marketing endlich die Bringschuld «Marketingstrategie» eingelöst und ein umfassendes Grundlagenpapier für die Mittelfristplanung 2018 bis 2020 beim Wirtschaftsministerium eingereicht.

Gegenüber dem «Volksblatt» hatten Sie diese Aufgabe als Herausforderung bezeichnet, bei der es darum ging, sich selbst ein Bild zu machen. Nun, welches Bild haben Sie von Liechtenstein Marketing gewonnen? Es hat sich bewahrheitet, dass hier Profis am Werk sind. Es ist uns in der kurzen Zeit gelungen, die Organisation zu straffen, Abläufe zu fokussieren und vor allem eine fähige neue Geschäftsführerin, Michelle Kranz, zu finden. Sie führt seit heute die Geschäfte von Liechtenstein Marketing, nachdem wir im Juni gemeinsam unterwegs waren. Ich für meinen Teil musste erkennen, dass es nicht so einfach ist, die angestrebte Budgetautonomie zu realisieren, geschweige denn Budgeterhöhungen zu verwirklichen. Da war ich wohl zu euphorisch in der Zeitberechnung oder gegebenenfalls zu naiv hinsichtlich der Grundvoraussetzung, dass man es zuerst einmal allen recht machen muss - ohnehin unmöglich (lacht).

Sie zeichnen da ein spannendes Bild. Die grosse Frage ist nun aber, welche Richtung Liechtenstein Marketing künftig einschlagen wird. Wie Sie selbst am besten wissen, sind die Erwartungen an diese Organisation ungebrochen hoch. Die Richtung kann nur eine sein: Wir sind gemäss Standortförderungsgesetz das Kompetenzzentrum für Marketing und Kommunikation des Landes Liechtenstein. Diesen Auftrag müssen wir umsetzen und dafür brennen. Das läuft so weit. Der Verwaltungsrat konnte durch mich in den vergangenen Monaten wichtige Einblicke in das operative Tagesgeschäft gewinnen und wie erwartet feststellen: Kritisieren ist einfach, es besser zu machen oder alleine schon mitzumachen, ist ein anderes Paar Schuhe.

Sie sprechen eine neue Strategie an: Was steht da drin, was man nicht schon seit Jahren weiss? Unser Produkt ist das Fürstentum Liechtenstein. Das Land wandelt sich immer wieder, bleibt innovativ und passt sich neuen Gegebenheiten an. Wir können dementsprechend auch immer wieder neue Schwerpunkte bestimmen. Die Strategie ist wichtig, um ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten und sie gibt die Marschrichtung vor. Auf dieser Basis können wir mit unseren Partnern aus den Bereichen Tourismus und Wirtschaft aufbauen. Wenn alle



Marcello Scarnato wird dem Verwaltungsrat von Liechtenstein Marketing erhalten bleiben. Das Interimsmandat als Geschäftsführer wollte er nutzen, um neue Leitplanken zu setzen. Dies scheint gelungen zu sein, auch wenn nicht alles ganz ohne blaue Flecken in die Wege geleitet werden konnte. (Foto: ZVG/Michael Zanghellini)

in die gleiche Kerbe schlagen, ist die Durchschlagskraft auch für ein kleines Land wie Liechtenstein hoch.

Können Sie schon die eine oder andere konkrete Idee verraten, die Liechtenstein Marketing mittelfristig gezielt umsetzen will? Welche Schritte werden derzeit diskutiert? Wir müssen uns international bemerkbarer machen. Unsere Stärken selbstbewusster nach aussen tragen. Liechtenstein stellt oft sein

Licht unter den Scheffel. Ja, wir sind ein kleines Land - und gleichzeitig: Ja, wir haben einiges zu bieten. Nehmen Sie unsere Vorzeigeprodukte aus der Industrie, das solide Gewerbe, den Wandel unseres Finanzplatzes in den letzten Jahren, die Schätze im Kunst- und Kulturbereich oder auch die Spitzenleistungen im Skisport. Mit konkreten Geschichten in diesen Bereichen können wir international punkten. Der digitale Approach bietet hier grosses Potenzial. Unser Job als Marketingagentur des Landes ist es, diese Inhalte gekonnt zu verpacken und überraschend nach aussen zu tragen - möglichst einfach, möglichst mit einem förmlichen Touch. Auch physisch müssen wir vor Ort sein. Am Ende des Tages geht es um People's Business. Wir sind beispielsweise seit Jahren an der ITB Berlin - der grössten Tourismusmesse im B2B-Bereich - präsent. Das Netzwerk zahlt sich aus. Wir prüfen momentan, wie wir eine ähnliche Präsenz in Asien aufgleisen können.

Eine Aufgabe von Liechtenstein Marketing ist die Standortförderung, Sie haben die Budgetautonomie bereits angesprochen. Haben diesbezüglich bereits Gespräche mit dem neuen Wirtschaftsminister Daniel Risch stattgefunden und mit welchem Ergebnis?

Wir sind im laufenden Kontakt mit dem Regierungschef-Stellvertreter und seinem für uns zuständigen Ministerium. Aktuell steht wie gesagt die Marketingstrategie auf dem Programm. Sobald diese von der Regierung zur Kenntnis genommen ist, kommt die Ende Jahr auslaufende Leistungsvereinbarung für 2018 bis 2020 zur Neuverhandlung - dort ist die Budgetautonomie letztlich festzuschreiben. Anschliessend folgen die konkreten Inhalte und Massnahmen für das Jahr 2018 und parallel dazu winkt 2019 bekanntlich ja schon der Jahrhundertevent «300 Jahre Liechtenstein». Diese grosse Chance, Liechtenstein in aller Welt zu präsentieren, werden wir gekonnt nutzen!

Nehmen wir an, Liechtenstein Marketing bekäme diese Budgetautonomie, was würden Sie mit den Geldern konkret für die Förderung des Standortes Liechtenstein tun?

Wichtig ist, dass wir weg von diversen Einzelmassnahmen kommen und vermehrt einen integrierten Ansatz fahren. Damit meine ich, dass wir unsere Marketingmassnahmen auf den Kunden ausrichten - also jene Leute, die wir ansprechen wollen - und uns nicht zu sehr von internen

Interessen steuern lassen. Wenn wir beispielsweise wie kommenden September mit einer Roadshow in Frankfurt unterwegs sind, um den Finanzplatz bei interessierten Kreisen zu vermarkten, müssten wir parallel dazu eine saubere Medienarbeit starten und das Ganze mit einer Printbeilage in einem finanzaffinen Magazin begleiten. Sprich: «Klotzen, nicht kleckern.» Das schaffen wir nur, wenn wir weg kommen vom Giesskannenprinzip und unsere Mittel bündeln. In einem solchen Zusammenhang ist die Netzwerkpflge wichtig. Sprich: Wir müssen über die nächsten Jahre Kontinuität bieten.

Das jährliche Budget von Liechtenstein Marketing liegt bei etwa 5 Mio. Franken. Davon müssen Löhne bezahlt werden, der Tourismus soll gefördert werden und der Wirtschaftsstandort ebenso. Was bleibt da für konkrete Massnahmen übrig? Ausgehend vom Jahr 2017 sind 1,25 Mio. Franken für Projektaufwände inkl. Staatsfeiertag budgetiert sowie weitere rund 1,0 Mio. Franken für Marketing- und Kommunikationsmassnahmen im Bereich Tourismus und Wirtschaft. Der Einkauf von Produkten und Dienstleistungen kommt auf rund 650 000 Franken zu stehen - daraus werden Einnahmen von 820 000 Franken erwartet. Der Mitteleinsatz für die Standortförderung und das Destinationsmanagement ist insgesamt in etwa ausgewogen. Im Vergleich zu anderen

Staaten gleichen Wohlstands kommt dieses Budget dennoch verhältnismässig bescheiden daher.

Mit Blick auf den Tourismus fällt auf, dass derzeit in Vaduz erfreuliche viele Tagestouristen unterwegs sind. Sie selbst haben aber unlängst gesagt, dass die Verweildauer erhöht werden muss. Welche Massnahmen könnten Sie sich hierfür vorstellen?

Sie haben richtig festgestellt, dass der Tagestourismus sehr gut verankert ist. Liechtenstein Marketing arbeitet seit zwei Jahren konsequent am Ausbau der Kooperation mit internationalen Reiseveranstaltern, um aus diesen Kurzaufenthalten auch einen entsprechenden Übernachtungstourismus zu generieren. Dies gelingt bereits zunehmend mit Individualreisenden oder kleinen Gruppen aus Asien.

Wie geht es bei Ihnen weiter? Gemäss Plan ziehen Sie sich ja aus der operativen Tätigkeit wieder zurück. Das ist richtig. Der Verwaltungsrat hat die vergangenen Monate zur Chefsache erklärt. Nun sind die Weichen gestellt und das Management kann wieder zu 100 Prozent den Lead übernehmen. Mit der Übergabe der Geschäftsleitung an Michelle Kranz endet meine operative Verantwortung und ich konzentriere mich wieder auf meine Aufgaben als Verwaltungsrat. Es ist der Wunsch des Gremiums, dass ich bei einigen Dossiers noch für eine gewisse Zeit beratend zur Seite stehen werde.

«Im Vergleich zu anderen Staaten gleichen Wohlstands kommt dieses Budget dennoch verhältnismässig bescheiden daher.»