

Schwerpunkt Führungswechsel und die Suche nach der optimalen

Interimschef für maximal vier Monate - Marcello Scarnato «Liechtenstein Marketing betrachte ich als Herausforderung»

Interview Seit dem 24. Februar ist Marcello Scarnato - neben seinem Mandat als Verwaltungsrat - auch Geschäftsführer bei Liechtenstein Marketing. Dies könnte ein neues Laufdatum. Dies wirft die Frage auf, was sich in nur sehr kurzer Zeit verwirklichen lässt. Herausforderungen gibt es zur Genüge und ebenso viele Stolpersteine. Für Scarnato

VON HOLGER FRANKE

«Volksblatt»: Herr Scarnato, seit dem 24. Februar sind Sie als Delegierter des Verwaltungsrates interimistischer Geschäftsführer von Liechtenstein Marketing. In der Vergangenheit gehörten Sie nicht unbedingt zu den uneingeschränkten Fürsprechern dieser Organisation. Deutet dieser Schritt nun auf einen fundamentalen Wandel von Liechtenstein Marketing hin?

Marcello Scarnato: Nein - das ist weder gewollt noch nötig. Die Organisation ist gut aufgestellt und das Team hat sehr viel erreicht. Ich bin in erster Linie der verlängerte Arm des Verwaltungsrates, der die Gunst der Stunde nützt, um sich ein eigenes Bild zu machen. Ein neuer Landtag, eine neue Regierung, ein neues Wirtschaftsministerium, das Auslaufen der Leistungsvereinbarung und der Abgang vom bisherigen Geschäftsführer Ernst Risch - eine neue Zeitrechnung beginnt. Nur Kritik von aussen zu üben, ist bekanntlich sehr einfach. Weit schwieriger ist es, aktiv Verantwortung zu übernehmen.

Auch der Verwaltungsrat von Liechtenstein Marketing muss neu eingearbeitet werden. Das Wort «Übergangslösung» ist bereits gefallen. Sie wissen selbst am besten, dass die Erwartungen an Liechtenstein Marketing sehr hoch sind: Müssen wir nun wieder lange Zeit warten, bis alle eingearbeitet sind, um spürbare Erfolge aufweisen zu können?

Spürbare Erfolge gibt es schon lange. Ich erwähne nur drei Veranstaltungen der jüngsten Vergangenheit: Staatsfeiertag 2016, Olma 2016, WM St. Moritz 2017. Als Nächstes steht die ITB in Berlin auf dem Programm, die Roadshow mit Leistungsträgern des Finanzplatzes geht in die zweite Runde, weitere Projekte und Events sind in der Pipeline. Noch etwas zuwarten muss man hingegen beim neuen, definitiven Geschäftsführer. Der Rekrutierungsprozess läuft. Durch die Übergangslösung mit meiner Person ist der Verwaltungsrat aber auch nicht mehr so sehr unter Zeitdruck.

Sie selbst sind vordergründig Steuerjurist und Wirtschaftsberater mit eigener Kanzlei in Triesen und im Vorstand des Liechtensteiner Hotel- und Gastronomieverbandes (LHGV) für die Geschäftsstelle und die Hotellklassifizierung zuständig. Nun übernehmen Sie interimistisch die Leitung von Liechtenstein Marketing: Wie viele Stunden hat Ihr Arbeitstag?

Es sind aktuell zwölf bis dreizehn Stunden im Schnitt. Aber es ist gute Arbeit und dann mache ich das gerne.

Liechtenstein Marketing betrachte ich als Herausforderung. Das war es schon, als ich für das VR-Mandat angefragt wurde und jetzt an der täglichen Front umso mehr. Von den Anforderungen ist es für mich ein Mandat wie ein anderes - in diesem Fall angesiedelt im Bereich Betriebswirtschaft. Meine Tätigkeit im LHGV-Vorstand hingegen ist ja keine tägliche Arbeit, dafür ist der Verein zu klein. Er hat in meiner Kanzlei das Domizil und meine Mitarbeiterinnen erledigen das Backoffice.

«Mein interimistisches Pensum ist bei ca. 50 Prozent angesetzt und wird bis maximal Juni 2017 dauern.»



Marcello Scarnato hat das Amt des Geschäftsführers bei Liechtenstein Marketing interimistisch übernommen und will Akzente setzen. Ein neues Logo sei nötig, nur das Verständnis gegenüber dem «L» muss gesteigert werden. «Es ist nämlich nicht das Logo von Liechtenstein Marketing, wie oft fälschlicherweise vermutet wird, sondern es ist das offizielle Logo Landes Liechtenstein.» (Foto: Michael Zanghellini)

Wie lange werden Sie bei Liechtenstein Marketing bleiben und was sind bis dahin Ihre Aufgaben?

Mein interimistisches Pensum ist bei ca. 50 Prozent angesetzt und wird bis maximal Juni 2017 dauern. Der Verwaltungsrat will sich ein Bild der Situation verschaffen und daraus die neuen Leitplanken ableiten. Das zu unterstützen ist mein Auftrag. Die letzten 30 Tage habe ich mit dem scheidenden Geschäftsführer Ernst Risch erfolgreich an der Übergabe der Geschäfte gearbeitet. Jetzt gilt es, den VR-Auftrag konkret umzusetzen. Ernst Risch gebührt mein grosser Respekt in der finanziellen Führung der Organisation. Er hat in seinen vier Jahren Dienst nie einen Franken Defizit gemacht. Hätte auch anders laufen können, wie man bei anderen sog. Staatsbetrieben gesehen hat. Das ist bisher zu wenig thematisiert worden: bei aller Kreativität dieser Organisation ist die Wahrung des finanziellen Korsetts bei der gegebenen Projekt- und Massnahmenvielfalt wohl eine der grössten Herausforderungen.

Im Hinblick auf den Aufgabenbereich gibt es verschiedene - vielleicht zum Teil auch überzogene - Erwartungshaltungen. Wie interpretieren Sie den Aufgaben- bzw. Tätigkeitsbereich von Liechtenstein Marketing?

Seit der Olma 2016 hat sich das Image von Liechtenstein Marketing auch an den Stammtischen verbessert. In der Mitwirkung beim House of Liechtenstein an der WM 2017 in St. Moritz hat das Team einen weiteren Beweis erbracht, dass man sich auf professionelles Marketing versteht. Die Aufgabe von Liechtenstein Marketing ist die Vermarktung des Landes Liechtenstein. Sie setzt dies als professionelle Agentur in die Tat um. Die Bereiche sind bekannt: Standortförderung für die Wirtschaft und Destinationsmanagement im Tourismus. Events, Marketing und Kommunikation sind die Instrumente hierfür. Das Professionelle an der Sache ist dabei die gebetsmühlenartige Einhaltung und Wahrung des immer gleichen Brandings, des Corporate Designs und der Corporate Identity. Jeder öffentlichkeitswirksame Auftritt ist auf diese Voraussetzungen zu prüfen und muss an einer Gesamtstrategie ausgerichtet sein. Ist diese nicht erkennbar oder z. B. ein Event nicht in eine solche einzureihen, hängt er in der Luft und erzeugt keine Nachhaltigkeit.

Wer entscheidet eigentlich, wie Liechtenstein Marketing den Standort vermarktet? Die Regierung, die das Geld gibt, der Verwaltungsrat, der die Strategien entwickelt oder der Geschäftsführer, der das am Ende dann umsetzen muss? Neben den Staats- und Gemeindebeiträgen für den Grundbetrieb

und selbst erwirtschafteten Umsätzen aus dem Liechtenstein Center muss nach den Bereichen Wirtschaft und Tourismus unterschieden werden. Im Tourismus generieren die Leistungsträger den grössten Teil des Budgets durch die Nüchternheit selbst. Diese wird von der Regierung erhöht - man spricht zwar immer von Verdopplung, es ist aber schon lange nur mehr ein Zuschlag von ca. 50 Prozent - und

fließt in Form direkter Massnahmen wieder zurück an den Sektor. Die Strategie wird von Liechtenstein Marketing in Kooperation mit den Leistungsträgern erstellt und umgesetzt. In der Vermarktung des Bereichs Wirtschaft gibt es ein Projektbudget, das die Regierung verwaltet. Hier hat Liechtenstein Marketing seit rund drei Jahren keine Budgethoheit mehr und das birgt die Gefahr, dass eher punktuelle Massnahmen umgesetzt werden als langfristige Strategien. Diese Budgetautonomie muss wiederhergestellt werden durch Verknüpfung mit einer integrierten Marketingstrategie.»

Eine der Forderungen vieler Hoteliers heisst «Betten füllen». Als Vorstandsmitglied des LHGV werden Sie diese Forderung wohl teilen.

Wie sehen Sie diese Forderung als interimistischer Geschäftsführer von Liechtenstein Marketing?

Wer trägt die Hauptverantwortung damit ein Hotel genügend Gäste hat? Natürlich letztlich der Unternehmer selbst. Über die Kurtaxe erwirtschaftet dieser Unternehmer allerdings ein Substrat, von dem er zu Recht erwarten kann, dass sich die Rückführung in den Sektor auch für ihn irgendwann spürbar lohnt. Die laufende Optimierung dieser Massnahmen hat bei Liechtenstein Marketing höchste Priorität. In Bälde werden wir mit den Hotels und Restaurants Neuerungen besprechen und umsetzen. Aber auch hier ist es eine integrierte Wechselwirkung zwischen Wirtschaftsstandort und Hospitality-Destination. Es braucht beide, um erfolgreich zu sein.

Es wird oft vergessen, dass Liechtenstein Marketing nicht nur für das Destinationsmanagement zuständig ist, sondern auch für die Standortförderung der Wirtschaft. In der Eignerstrategie wird ausdrücklich die Ansiedlung von neuen Unternehmen genannt. Wie soll Liechtenstein Marketing diesen Auftrag er-