CHF 7.50 / EURO 5.–



Wirtschaftsmagazin von ESPRIT St.Gallen
www.SBR.ch

STUDENT BUSINESS REVIEW

Standortwettbewerb
Herbst 2006

St.Gallen esprit
Beratung durch Studenten



Wir suchen Hochschulabsolventen, die noch nie mit der erstbesten Lösung zufrieden waren. www.mckinsey.ch

McKinsey&Company





Liebe Leser

Bei dem Begriff Standortwettbewerb handelt es sich um einen Term, den alle Welt kennt, der jedoch gerade im Zusammenhang mit der Globalisierungsdebatte ein wenig abgegriffen ist und häufig als Worthülse verwendet wird. An dieser Stelle gilt es somit zu spezifizieren, worum es in dieser Ausgabe geht: Ziel ist es, den Wettbewerb von Standorten – seien es Länder, Städte oder ähnliches – um Unternehmen, Anwohner, Touristen, Spezialisten usw. aus den verschiedensten Blickwinkeln zu beleuchten.

Zahlreiche Globalisierungskritiker sehen in einem verschärften Standortwettbewerb die Gefahr, dass die Staaten Steuer-, Sozial- und Umweltstandards senken, um die gewünschten Produktionsfaktoren anzuziehen, wodurch ein so genanntes Race to the Bottom in Gang gesetzt würde. Allerdings spiegelt ein solches Verhalten eine verkürzte Sichtweise wider, denn mit derartigen Massnahmen wird dem Interesse entgegengearbeitet, Touristen und Anwohner anzuziehen, und dadurch die Wirtschaft anzukurbeln.

Die Schweiz stellt ein ausgezeichnetes Beispiel dar, wie es einem Staat gelingen kann, sowohl ein interessanter Standort für multinationale Unternehmen zu sein, als auch gleichzeitig eine überragende Lebensqualität zu bieten. Die Eröffnung eines Microsoft-Softwareentwicklungszentrums in Zürich unterstreicht die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz, gleichzeitig rangieren in einer Mercer-Studie zur Lebensqualität von weltweiten Städten drei Schweizer Standorte unter den Top Ten: angeführt wird das Ranking durch Zürich und Genf auf den Plätzen eins und zwei, Bern folgt auf Platz neun. Standortwettbewerb und ein hoher Lebensstandard scheinen sich also nicht zwingend auszuschliessen.

In dieser Ausgabe wird Herr Tiefensee, deutscher Bundesminister, im Zusammenhang mit der Wiedervereinigung Deutschlands und dem Aufbau Ostdeutschlands die Frage klären, welches die Aufgaben des Staates im Standortwettbewerb sind. Peter Waser, General Manager bei Microsoft, demgegenüber beschreibt, weshalb das Unternehmen Zürich als Standort für sein neues Softwareentwicklungszentrum gewählt hat. Slagin Parakatil, Manager bei Mercer Human Resource Consulting, greift den Aspekt der Lebensqualität auf und erläutert die bereits erwähnte Mercer-Studie. Da auch das kulturelle Angebot eine entscheidende (wirtschaftliche) Bedeutung für den Standort hat, geht Franz Salzmann, Direktor der Bregenzer Festspiele, in seinem Beitrag auf die Rolle von Kultur im Standortwettbewerb ein. Im Anschluss daran diskutiert René Kamm, CEO der Messe Schweiz AG, den Nutzen einer internationalen Leitmesse für Stadt und Region sowie die Charakteristika, die ein internationaler Messestandort aufweisen muss. Abschliessend beschreibt Marc Cathomen, Co-Präsident von Visiun Porta Alpina, wie das Vorhaben des Vereins die Standortqualität der ganzen Gotthard-Region verbessern und auf diesem Wege ein typisches Randgebiet aufwerten soll.

Wir danken den Autoren ganz herzlich für ihre interessanten Beiträge und wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine aufschlussreiche und spannende Lektüre.

A.K. Höchstädter

Anna Katharina Höchstädter

T. Herzig

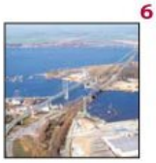
Thomas Herzig



Wir setzen auf Nachwuchstalente, die anspruchsvolle Aufgaben mit Engagement angehen und ihre Karriere durch ein hohes Mass an Selbstverantwortung vorantreiben. Mit einem überdurchschnittlichen Studienabschluss, Ihrer überzeugenden Persönlichkeit und ausgeprägten sozialen Kompetenzen bringen Sie die besten Voraussetzungen für Ihre Karriere bei uns mit. Attraktive Career Start Opportunities erwarten Sie.
www.credit-suisse.com/careerstart

Neue Perspektiven. Für Sie.

CREDIT SUISSE



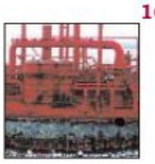
6 **AUFBAU OST – DIE NEUEN LÄNDER IM TRANSFORMATIONSPROZESS**
Wolfgang Tiefensee
Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
Bundesministerium Deutschland



9 **SCHWEIZER SOFTWARE FÜR DEN WELTMARKT**
Peter Waser
General Manager
Microsoft Schweiz GmbH



13 **DEFINING QUALITY OF LIVING**
Slagin Parakatil
Manager for Quality of Living & Personal Tax Reports
Mercer Human Resource Consulting



16 **DIE BREGENZER FESTSPIELE ALS KULTUREREIGNIS UND WIRTSCHAFTSMOTOR**
Franz Salzmann
General Manager
CEO Bregenzer Festspiele



18 **«MESSESTADT» – EIN LUKRATIVES STANDORT-PRIVILEG**
René Kamm
CEO Messe Schweiz



21 **PORTA ALPINA – AUFBRUCHSTIMMUNG IN DEN ALPEN**
Marc Cathomen
Präsident Visiun Porta Alpina



25 **RICHTIGES UND GUTES MANAGEMENT: SCHLÜSSEL ZU LEBENS- UND FUNKTIONSTÜCHTIGKEIT**
Prof. Dr. Fredmund Malik
Verwaltungsratspräsident
Malik Management Zentrum St. Gallen

IMPRESSUM

Herausgeber
ESPRIT St.Gallen
Beratung durch Studenten
Gatterstrasse 1A
CH-9010 St.Gallen
Tel. +41 (0) 71 220 14 01
Fax +41 (0) 71 220 14 04
editors@sbr.ch
www.espritsg.ch
www.sbr.ch

Redaktion
Anna Katharina Höchstädter
(Chefredakteurin)
Thomas Herzig (stv. Chefredakteur)
Angela Eicher
Philipp Scheier
Cäcilia Lachenmeier

Inserate
Promotion Verlag AG
Esther Schefold
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen
Tel. +41 (0) 43 833 80 60
Fax +41 (0) 43 833 80 44
www.promotionverlag.ch
anzeigen@sbr.ch

Layout & Produktion
IEB Ihr externes Büro
Industriestrasse 6
CH-8627 Grüningen

Druck & Distribution
Fotorotar AG
Gewerbestrasse 18
CH-8132 Egg

Design
ESPRIT St.Gallen

Ein Produkt von ESPRIT St.Gallen.
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung von ESPRIT St.Gallen.

Adressänderungen bitte unter Angabe der Kundennummer (siehe Adresslabel) via E-Mail an distribution@sbr.ch

Herbst 2006



Wolfgang Tiefensee, Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

Bundesministerium Deutschland

AUFBAU OST – DIE NEUEN LÄNDER IM TRANSFORMATIONSPROZESS

Der Osten Deutschlands, das waren vor 17 Jahren knapp so viele zentralstrukturierte und regierte Bezirke, die von der Sozialistischen Einheitspartei (SED) aus der Hauptstadt der DDR rigide gesteuert wurden. Mit dem Fall der Mauer am 9. November 1989 und der deutschen Einheit am 3. Oktober 1990 begann ein enormer Transformationsprozess zwischen Rügen und dem Thüringer Wald, der den Alltag von 15 Millionen Menschen veränderte.

Aufgrund des desolaten Zustandes der DDR-Plan-Wirtschaft gingen drei Millionen Arbeitsplätze verloren. Die Treuhandgesellschaft hatte die Aufgabe, von 1990 bis 1994 15 000 Betriebe zu privatisieren. Die Ausgangslage für Ostdeutschland war ausgesprochen schwierig, denn die Durchschnittsproduktivität war nicht mit der im Westen der Republik vergleichbar und die Märkte in Osteuropa waren aufgrund der Währungsunion vom 1. Juli 1990 über Nacht weg gebrochen.

Masterplan: Solidarpakt

Zwischen dem Bund und den Ländern wurde zum Abbau der teilungsbedingten Sonderlasten und zum Ausgleich der unterproportionalen kommunalen Finanzkraft der Solidarpakt I mit einer Laufzeit von 1995 bis 2004 vereinbart. Das bedeutete de facto Finanztransfers von jährlich 10,5 Milliarden Euro in die sechs neuen Länder. Diese Gelder sorgten für einen exzellenten Ausbau der Infrastruktur, die mittlerweile eine echte Standortstärke von Ostdeutschland ist. Wir haben für Ostdeutschland allein den Neubau oder Ausbau von 2300 km Autobahn geplant. Davon sind bereits mehr als zwei Drittel fertig. Dank des 1991 speziell für die neuen Länder geschaffenen Programms «Städtebaulicher Denkmalschutz» haben eine Vielzahl von Städten ihr Gesicht rapide verändert. Für die Erneuerung der historischen Stadtkerne hat der Bund nahezu 1,5 Milliarden Euro bereitgestellt. So dass viele Stadtkerne in neuem Glanz strahlen.

Von der Flächenförderung zu Wachstumskernen

Nach dem Sprung «ins kalte Wasser» haben viele Menschen die Ärmel hochgekrempelt und sind zu Unternehmern geworden. Die 530 000 Unternehmensgründungen im Osten haben rund 1,2 Millionen Arbeitsplätze geschaffen. Insbesondere das verarbeitende Gewerbe hat sich als Schrittmacher des Aufbaus Ost bewährt. Seit Mitte der Neunzigerjahre verzeichnete es Zuwachsraten von durchschnittlich 5,5 Prozent jährlich.

„Insbesondere das verarbeitende Gewerbe hat sich als Schrittmacher des Aufbaus Ost bewährt.“

Diese Entwicklung gewinnt inzwischen weiter an Fahrt. Im ersten Quartal des laufenden Jahres legte der Umsatz um 13,5 Prozent zu. Damit erleben wir einen Boom des Verarbeitenden Gewerbes in Ostdeutschland, der starke Anstieg des Exportes belegt die internationale Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Wirtschaft. In den ersten drei Monaten des laufenden Jahres konnte der Export um knapp 25 Prozent gesteigert werden. Die Exportquote liegt nun bei 29,4 Prozent. Die positiven Entwicklungen sind auch das Ergebnis der Förderpolitik der Bundesregierung, mit der gezielt Investitionen und Innovationen in Ostdeutschland gefördert werden.

Seit 2004 hat die Bundesregierung im Gespräch mit den neuen Ländern die Umsteuerung der Fördermittel auf Wachstumskerne vereinbart. Jedes der Länder hat Boombranchen, die teilweise eine langjährige Tradition aufweisen. So gibt es in Sachsen und Thüringen namhafte Hersteller und Zulieferer im Automobilbau mit so bekannten Namen wie Porsche, BMW, Opel und VW.

„Die positiven Entwicklungen sind auch das Ergebnis der Förderpolitik der Bundesregierung, mit der gezielt Investitionen und Innovationen in Ostdeutschland gefördert werden.“

Thüringen ist weltweit bekannt durch seine optoelektronische Industrie, in Sachsen Anhalt ist die chemische Industrie zu Hause, die Region Berlin/Brandenburg hat sich einen Namen durch die Luft- und Raumfahrt gemacht und Mecklenburg-Vorpommern ist international durch die maritime Industrie und den Tourismus bekannt geworden.

Ostdeutschland weckt das Interesse ausländischer Investoren

All diese Entwicklungen wären jedoch nicht möglich gewesen ohne die beträchtlichen Investitionen aus dem Ausland. Mehr als 2000 ausländische Investoren haben Kapital in Ostdeutschland angelegt. Allein der Mikroelektronik-Produzent AMD aus den USA hat mehr als sechs Milliarden Dollar in den Standort Dresden investiert, wo zurzeit die dritte Chipfabrik von AMD geplant wird. Der Bund unterstützt diese Entwicklungen seit Jahren mit den Investorenwerbegesell-



schaften «Industrial Investment Council» und «Invest in Germany». Im kommenden Jahr werden wir beide Einrichtungen miteinander fusionieren, um noch konzentrierter um ausländische Investoren werben zu können. Nur durch Investitionen erzielen wir Wachstum. Und nur durch Wachstum werden im Osten zusätzliche Arbeitsplätze entstehen.

«Wirtschaft trifft Wissenschaft» –
Innovation und Forschung sind Standortfaktoren

Die neuen Länder haben eine hervorragend ausgebaute Forschungslandschaft mit Universitäten und nicht-universitären Forschungseinrichtungen, wie zum Beispiel die Max-Planck-Gesellschaften mit ihrer Grundlagenforschung sowie die industrie- und anwendungsnahe Forschung in den Fraunhofer-Instituten. Diese staatlich gestützten Forschungskapazitäten sind in Ostdeutschland inzwischen auf demselben Niveau ausgebaut wie in Westdeutschland. Nun geht es darum, Wirtschaft und Wissenschaft miteinander weiter zu vernetzen. Daher habe ich als Beauftragter der Bundesregierung für die neuen Länder ein Programm mit dem Namen «Wirtschaft trifft Wissenschaft» aufgelegt, das ab 2006 zu engeren und effizienteren Kooperationsbeziehungen beitragen soll.

Selbsttragender Aufschwung im Osten ab 2020

In Ostdeutschland stehen derzeit positive Entwicklungen und ungelöste Probleme, Erfolg versprechende Ansätze und unbewältigte Herausforderungen nebeneinander: Das sind zwei Seiten einer Medaille. Die wirtschaftlichen Strukturdaten, die Sicht auf den Arbeitsmarkt und die Einschätzung der Bevölkerung stimmen in bemerkenswerter Weise darin überein, dass der Weg der letzten Jahre zwar erfolgreich war, dass jedoch noch eine lange Wegstrecke bis zu gleichwertigen Lebensbedingungen in Ost und West vor uns liegt.

Die Mittel des Solidarpaktes II, der von 2005 bis 2019 die Entwicklung der neuen Länder mit 156 Milliarden Euro unterstützt, müssen Ziel gerichtet eingesetzt werden, so dass von und für die Menschen von Rügen bis zum Thüringer Wald der selbst tragende Aufschwung erreicht werden kann. Einen Solidarpakt III wird es nicht geben.

Wolfgang Tiefensee, Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung

Geboren 1955 in Gera. 1979 Studienabschluss als Ingenieur für industrielle Elektronik. 1979 bis 1986 Entwicklungsingenieur für Forschung und Entwicklung im VEB Fernmeldewerk Leipzig. 1982 Postgradualstudium zum Fachingenieur für Informatik im Bauwesen. 1986 bis 1990 Entwicklungsingenieur an der Technischen Hochschule Leipzig. 1988 Studium mit Abschluss Diplomingenieur für Elektrotechnik. 1989 bis 1990 Politische Arbeit am Runden Tisch Leipzig, Berufung als Stadtrat ohne Ressort. 1990 Amtsleiter des Schulverwaltungsamtes. 1992 Stadtrat und 1994 Bürgermeister. 1998 Wahl zum Oberbürgermeister der Stadt Leipzig. Präsidiumsmitglied des Deutschen Städtetages. Seit 2001 Vizepräsident Sächsischen Städte- und Gemeindetages. 2002 bis 2004 Präsident des Städtenetzwerkes EUROCITIES. Im April 2005 Wiederwahl zum Oberbürgermeister der Stadt Leipzig. Seit 22. November 2005 Bundesminister für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung sowie Beauftragter der Bundesregierung für die neuen Bundesländer.

BERATUNG DURCH STUDENTEN – EINE ECHTE ALTERNATIVE

Eine studentische Unternehmensberatung ist initiativ, teamfähig, kompetent und bereit, Verantwortung zu übernehmen: ESPRIT St.Gallen bietet Unternehmen massgeschneiderte Lösungen für individuelle Problemstellungen.

ESPRIT St.Gallen

Seit der Gründung vor 16 Jahren hat ESPRIT St.Gallen als studentische Unternehmensberatung bereits über 250 Projekte erfolgreich durchgeführt. Dabei geht die Idee der studentischen Unternehmensberatung auf die Initiative französischer Studenten zurück, die bereits in den Sechzigerjahren erfolgreich so genannte «Junior Entreprises» gegründet haben.
Diese Idee ist ebenso einfach wie einleuchtend. Die Studierenden der rechts- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität St.Gallen (HSG) arbeiten mit Unternehmungen zusammen, wenden ihr erworbenes Wissen an und erweitern es im Rahmen eines klassischen Beratungsprojektes. ESPRIT St.Gallen übernimmt dabei eine Koordinationsfunktion, indem Aufträge akquiriert, Projektgruppen zusammengestellt und ein funktionierendes Projektmanagement sichergestellt wird. Diese Aufgaben werden von ESPRIT Teammitgliedern ehrenamtlich übernommen.

Kreative Problemlösungen auf hohem Niveau

Bei Projekten von ESPRIT St.Gallen arbeiten Studierende der verschiedenen Vertiefungsrichtungen zusammen, wobei aktuellstes Fachwissen der Universität St.Gallen zur Anwendung kommt und in die Projektarbeit mit einfliesst. Kreativität ist eine der grossen Stärken, die innovative Lösungsansätze für Unternehmen ermöglicht.
ESPRIT St.Gallen bietet Problemlösungen auf qualitativ hohem Niveau, wobei die Kosten die branchenüblichen Sätze deutlich unterschreiten. Dadurch wird es auch kleineren Unternehmen möglich, in den Genuss professioneller Beratung zu kommen.

Flexible Gestaltung und spezialisierte Projektteams

Oft scheint eine externe Lösung von unternehmensspezifischen Problemen unzweckmässig, da der geringe Umfang und die durch das Projekt entstehenden Kosten in keinem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Gerade solche Projekte können aber von Studierenden schnell und kostengünstig bewältigt werden, ohne dass ein grosser bürokratischer Aufwand auf Seiten der Unternehmen entsteht.
ESPRIT St.Gallen kann bei der Auswahl der Projektmitarbeiter auf einen Pool von etwa 4500 Studierenden zurückgreifen und bei der Zusammenstellung des Projektteams die spezifischen Anforderungen der Aufgabenstellung berücksichtigen. Die beteiligten Studierenden können dabei in vielen Fällen bereits gewonnene Praxiserfahrung einsetzen.



Kompetenz und Interdisziplinarität

Grundsätzlich bieten die studentischen Beraterinnen und Berater von ESPRIT St.Gallen Lösungen für sämtliche betriebswirtschaftliche und rechtliche Problemstellungen an. In den letzten Jahren konnten insbesondere Kompetenzen in den Bereichen Marktforschung, Controlling, Strategie und Organisation, Hochschulmarketing sowie Inzidenzanalysen auf- und ausgebaut werden. Eindrücklicher Beleg hierfür sind die zahlreichen durchgeführten Projekte in diesen Aufgabenfeldern.

Student Business Review

Neben der Projektarbeit ist ESPRIT St.Gallen auch Herausgeber des Wirtschaftsmagazins Student Business Review (SBR). Die SBR ist ein lebendiges Diskussionsforum für Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie wird in einer Auflage von 10 000 Exemplaren vierteljährlich an alle Studenten der Universität St.Gallen (HSG), Alumni sowie interessierte Personen, Unternehmen und Bibliotheken versandt.
Zu den bisherigen Autoren der SBR zählen neben namhaften Professoren verschiedener Wirtschaftshochschulen unter anderem der deutsche Wirtschaftsminister, der CEO der Siemens AG, der Chefvolkswirt der Deutschen Bank und der Präsident der Republik Estland. Interessierte können die SBR weltweit kostenlos über unsere Homepage www.SBR.ch abonnieren.

ESPRIT St.Gallen
Gatterstrasse 1a, CH-9010 St.Gallen
Tel. +41 (0) 71 220 14 01, Fax +41 (0) 71 220 14 04
www.espritsg.ch, www.SBR.ch

Vorstand ESPRIT St.Gallen

Präsident	Roger Prinz
Finance	Fabio Perlini
Services	Marco Feusi
Marketing	Karin Mainetti
Produkte	Marc-André Schuler



Peter Waser, General Manager

Microsoft Schweiz GmbH

SCHWEIZER SOFTWARE FÜR DEN WELTMARKT

Die Eröffnung eines Microsoft-Softwareentwicklungszentrums in Zürich unterstreicht nicht nur die hohe Kompetenz hiesiger Informatiker, sondern auch die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz.

Mit dem «Microsoft Developer Center for Collaboration Technologies» hat Microsoft Ende Mai 2006 ihr viertes europäisches Softwareentwicklungszentrum eröffnet – und dies in der Schweizer Wirtschaftsmetropole Zürich. Dass die Schweiz und insbesondere Zürich zum Zuge kamen, ist alles andere als ein Zufall. Auch wenn dies der breiteren Öffentlichkeit zuweilen verborgen bleibt, verfügt die Schweiz über einen innovationsstarken Softwaremarkt, der qualitativ hochstehende Produkte entwickelt. Gemäss einer Erhebung des Branchendachverbandes ICT Switzerland gibt es hierzulande über 11 000 selbstständige Softwarefirmen mit rund 63 000 Beschäftigten. Die Standardsoftwarebranche spielt denn auch eine zentrale Rolle im Schweizer IT-Markt und steuert rund 3,6 Milliarden Franken zum Bruttoinlandprodukt bei. So hat Microsoft das schweizerische Entwicklungszentrum nicht auf der grünen Wiese geplant; vielmehr ist es aus dem 2005 übernommenen Zürcher Start-up-Unternehmen media-streams.com hervorgegangen. Die junge Firma hat eine innovative Technologie im Bereich Voice-over-IP entwickelt, mit der Sprachanwendungen über das Datennetz übertragen und genutzt werden können.

> **„Die Schweiz verfügt über einen innovationsstarken Softwaremarkt."**

Für den Übernahmeentscheid war aber die Technologie allein nicht ausschlaggebend. Von Anfang an war klar, dass in den Standort Zürich investiert werden sollte und der Ausbau zu einem eigentlichen Softwareentwicklungszentrum ein wesentliches Ziel darstellt. Für den Entscheid, hierzulande in die Entwicklung von Zukunftstechnologien wie Online Collaboration und Voice-over-IP zu investieren, spielten verschiedene Faktoren eine Rolle. Dazu gehören die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen der Metropolitanregion Zürich ebenso wie die Nähe zu führenden Hochschulen – insbesondere der ETH Zürich, die als eine international führende Hochschule anerkannt ist und als Flaggschiff einer weltoffenen, wissenschafts- und technologiefreundlichen Schweiz gilt.

Räumliche Grenzen verlieren Bedeutung

Unbestritten ist, dass sich der internationale Standortwettbewerb in den vergangenen Jahren massiv verschärft hat. Im Zuge der Globalisierung wurden internationale Handels- und Investitionsbarrieren abgebaut. Neue Organisationsformen und die enormen Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien haben dazu beigetragen, dass die Kosten zur Überwindung des Raumes immer geringer wurden.

> **„Der Standortwettbewerb hat sich in den vergangenen Jahren massiv verschärft."**

Unternehmen überprüfen heute kontinuierlich den optimalen Standort für Teilbereiche oder das gesamte Unternehmen. Die einzelnen Wirtschaftsregionen müssen sich darum der Tatsache stellen, dass sie die Bindung mobiler Produktionsfaktoren nur durch laufende Optimierung der Standortbedingungen festigen können.

An den wichtigen Standorten vertreten

Wissensgetriebene Wirtschaftszweige fokussieren sich nicht zwingend auf den kostengünstigsten Standort: Gerade in der



Softwareentwicklung sind die Produktionskosten nur ein Entscheidungsfaktor unter anderen. Natürlich ist die Abwicklung von IT-Aufträgen in Niedriglohnländern ein Thema – Stichwort Offshoring – doch gleichzeitig führen Automatisierungen und industrielle Fertigungsprinzipien im Softwareentwicklungsprozess dazu, dass Faktoren wie Bildung, Infrastruktur oder sozialer Frieden zunehmend wichtiger werden. So gesehen sind hohe Produktionskosten für hoch spezialisierte Aufgaben in der Softwareentwicklung nicht unbedingt ein Hindernis; sie können sogar ein Anreiz dazu sein, die besten Kräfte für sich zu gewinnen. Aus der Sicht von Unternehmen wie Microsoft geht es deshalb nie darum, verschiedene Standorte gegeneinander auszuspielen. Das Ziel ist, an jenen Standorten vertreten zu sein, die für die unternehmensspezifischen Zwecke am besten geeignet sind.

„Wissensgetriebene Wirtschaftszweige sind nicht zwingend auf den kostengünstigsten Standort aus."

Dies illustriert das Beispiel des Zürcher Softwareentwicklungszentrums. Es gehört innerhalb der Microsoft Organisation zur Unified Communication Group, die Produkte im Bereich konvergenter Technologien auf der Grundlage des IP-Protokolls entwickelt. Die Entwicklungsarbeit verteilt der Geschäftsbereich weltweit auf vier Standorte: neben dem Microsoft Hauptsitz in Redmond und dem Entwicklungszentrum in Zürich liegen diese in Hyderabad, der Hauptstadt des indischen Bundesstaates Andhra Pradesh, sowie in der chinesischen Hauptsstadt Peking. Die modernen, IT-gestützen Formen der Zusammenarbeit machen es heute möglich, dass verschiedene Entwicklerteams, die auf der ganzen Welt verstreut sind, gemeinsam Produkte entwickeln.

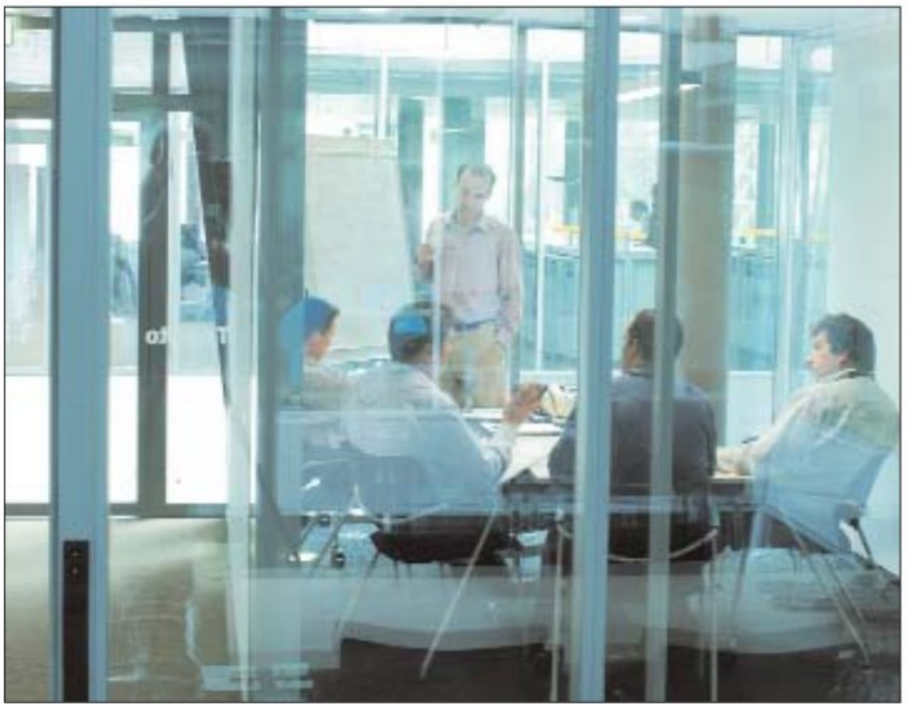
Attraktiver Zürcher Wirtschaftsraum

Erfolgreiche Jungunternehmen wie media-streams.com entstehen in der Schweiz nicht zufällig. Die Studie «Standortmonitoring Wirtschaftsraum Zürich 2006», die von der Credit Suisse im Auftrag der Stiftung Greater Zurich Area durchgeführt wurde, kommt zum Schluss, dass die Wirtschaftsregion Zürich in Europa zu den attraktivsten Wirtschaftsstandorten gehört und gute Chancen hat, sich im internationalen Standortwettbewerb als Wissensstandort der Zukunft zu positionieren. Zu den Stärken des Zürcher Wirtschaftsraums zählen zweifellos die zentrale Lage in Europa mit einer hervorragenden Verkehrsinfrastruktur und (inter-)kontinentalen Verbindungen. Und die Kleinräumigkeit der Schweiz trägt das ihre dazu bei, dass die weiteren wichtigen Wirtschaftszentren wie Genf oder Basel ebenfalls rasch erreichbar sind.

„Erfolgreiche Jungunternehmen wie media-streams.com entstehen in der Schweiz nicht zufällig."

Darüber hinaus verfügt die Schweiz über eine verlässliche, gut ausgebaute Infrastruktur. Bezüglich der Telekommunikationsdienstleistungen etwa belegt unser Land dank einer breiten Durchdringung mit Kabel- und Breitbandanschlüssen gemäss IMD World Competitiveness Yearbook 2005 eine Spitzenposition und liegt in Europa hinter Dänemark,





Schweden und Deutschland auf Rang vier. Weitere starke Standortfaktoren sind vorteilhafte Steuermodelle mit einer vergleichsweise moderaten Besteuerung von Unternehmen und Privatpersonen. Zudem zeichnet sich der Wirtschaftsstandort Zürich durch eine hervorragende Lebensqualität aus – ein Faktor, der bei der Beurteilung von Standorten immer wichtiger wird. Gemäss der Studie «Mercer Quality of Life Survey 2006» ist Zürich zum fünften Mal in Folge die Stadt mit der weltweit besten Lebensqualität.

Führende Hochschulen und hochqualifizierte Arbeitskräfte

Diese Umstände haben die Standortwahl von Microsoft für das Softwareentwicklungszentrum natürlich beeinflusst. Doch der wichtigste Faktor ist die Verfügbarkeit von hoch qualifizierten Arbeitskräften. Mit der ETH Zürich, der Universität Zürich und der Universität Basel gibt es in der Schweiz drei Hochschulen, die international zu den Top-100-Ausbildungsstätten gehören. Die Nähe zur ETH Zürich sichert Microsoft den Zugang zu einem Reservoir an talentierten, gut ausgebildeten Informatikern und Spezialisten, die für die anspruchsvollen Softwareentwicklungsarbeiten benötigt werden. Gleichzeitig sorgt die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Schweiz generell für eine Sogwirkung auf hochqualifizierte ausländische Arbeitskräfte, die in den wertschöpfungsintensiven Dienstleistungsberufen der Wissensgesellschaft tätig sind.

Daneben darf nicht vergessen gehen, dass das Innovationspotenzial der Schweiz nicht allein den Universitäten und Hochschulen zu verdanken ist: Ein starkes Netz von Fachhochschulen spielt in der tertiären Ausbildung ebenfalls eine bedeutende Rolle. Auch mit ihnen pflegt die Schweizer Niederlassung von Microsoft eine intensive Zusammenarbeit. Das Resultat sind praxisnahe, gemeinsam getragene Forschungs- und Kompetenzzentren wie beispielsweise das «Swiss Software Solution Center» an der Hochschule für Technik Rapperswil (HSR), oder die zusammen mit renommierten Wirtschaftspartnern an der Hochschule für Technik und Architektur Luzern ins Leben gerufene erste Schweizer Kompetenzplattform für «Embedded Software». Zusätzlich unterstützt Microsoft das Kompetenzzentrum für E-Government an der Hochschule für Technik und Architektur (HTA) Fribourg und ist Partner des Kompetenzzentrums E-Government (CC eGov) des Instituts für Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule.

Alles muss stimmen

Standortentscheide leiten bei Microsoft die Sicht auf ein Gesamtbild, das in die Strategie des Unternehmens passt und alle Räder nahtlos ineinander greifen lässt. In dieses Gesamtbild gehört, dass das verstärkte Bewusstsein vorhanden ist, dass ein Ausruhen auf den Lorbeeren von heute angesichts des verschärften Standortwettbewerbs nicht mehr möglich ist. Auch hier überzeugt der Wirtschaftsraum Zürich mit einem tatkräftigen, innovativen Vorgehen: Als Beispiel sei das zukunftsweisende Projekt «Science City» genannt, mit dem ein bedeutender Begegnungsraum für Forschung, Wirtschaft und Bevölkerung in der Wissensstadt Zürich geschaffen werden soll – ein Ort notabene, an dem nicht nur studiert und geforscht, sondern auch gelebt wird.

Peter Waser, General Manager
Microsoft Schweiz GmbH

Peter Waser (Jahrgang 1955) ist seit Mai 2006 verantwortlich für die Leitung der Schweizer Niederlassung von Microsoft. Nach seinem Studium an einer amerikanischen Universität war Peter Waser über zehn Jahre in verschiedenen Managementpositionen für IBM tätig. Anschliessend betreute er für Swisscom zunächst Schlüsselprojekte im Informations- und Telekommunikationsbereich und war schliesslich als gesamtschweizerischer Leiter der Kundebetreuungszentren tätig. Danach hatte Peter Waser als CEO die Geschäftsaktivitäten des Telecom-Start-ups Callino (Schweiz) AG aufgebaut. Ende 2001 stiess er zu Microsoft Schweiz, wo er erst die Verantwortung für das Consulting- und Servicegeschäft, 2003 dann die Führung der Enterprise & Partner Group übernahm. Peter Waser ist verheiratet und Vater von zwei Kindern.


Der Mix macht's. Da ist sie in ihrem
Element. Zunächst setzte sie
das Produkt-Portfolio für ein
Healthcare-Unternehmen neu
zusammen. Danach untersuchte
sie die Chancen
europäischer Bierbrauer in China.
Ein gutes Rezept für ihre
berufliche Zukunft.
Schön vielfältig, das Leben bei
Roland Berger Strategy Consultants.
Interessiert? www.rolandberger.com
Bewerben Sie sich online auf www.careers.rolandberger.ch
oder schicken Sie Ihre Bewerbungsunterlagen an
Roland Berger Strategy Consultants,
Anja Koller, Neumünsterallee 12,
8008 Zürich.
Roland Berger
Strategy Consultants



Slagin Parakatil, Manager for Quality of Living & Personal Tax Reports

Mercer Human Resource Consulting

DEFINING QUALITY OF LIVING

People perceive many different things when they speak of quality of living. While everyone agrees that a high crime rate is undesirable – the air that we breathe, our houses, and the environment we live in should be clean, there is great diversity in ideas about quality of living, thus reflecting the different use of the term and different understanding depending on age, gender, social position, etc. of the individual. Given that basic human needs are quite general, it is fairly unlikely that the quality of living components listed by two different individuals will differ to any great extent; what is more likely is that certain criteria of quality of living will have greater weighting than others at a given moment or in certain situations.

Mercer's Quality of Living Definition

Although Quality of Life is a broadly used term, it should not be confused with what Mercer refers to as Quality of Living. Alongside the different personal and subjective assessments each of us may make, there are some aspects everyone would probably agree on as being important for having good quality of living standards such as personal safety and security, health issues, transport infrastructure, availability of consumer goods and adequate housing and schooling and recreation opportunities.

In fact, Quality of Life may involve a subjective assessment or opinion, whereas Mercer's criteria are objective, neutral and unbiased. Quality of Life is about a person's emotional state and personal life. One may live in the highest ranked city in terms of quality of living and still have very bad quality of life because of unfortunate personal circumstances (illness, unemployment or loneliness, etc.).

Indeed, the definition of Quality of Life may differ according to peoples' levels of income, social status, health and/or weather conditions. For the purposes of Mercer's definition, quality of living assesses the degree to which expatriates enjoy the potential standard of living in the host location. Quality of living also reflects the interaction of political, socio-economic and environmental factors in the host location.

Financial Incentives

The provision of incentives to reward and recognise the efforts that employees and their families make when taking on an international assignments remains a typical practice, particularly for difficult locations. Common incentives include a Quality of Living allowance and a mobility premium. It should be noted that in a well constructed compensation package the only economic benefit to the employee and the family are usually these two allowances. Other allowances tend to equalise the employee's net purchasing power to that of the home country.

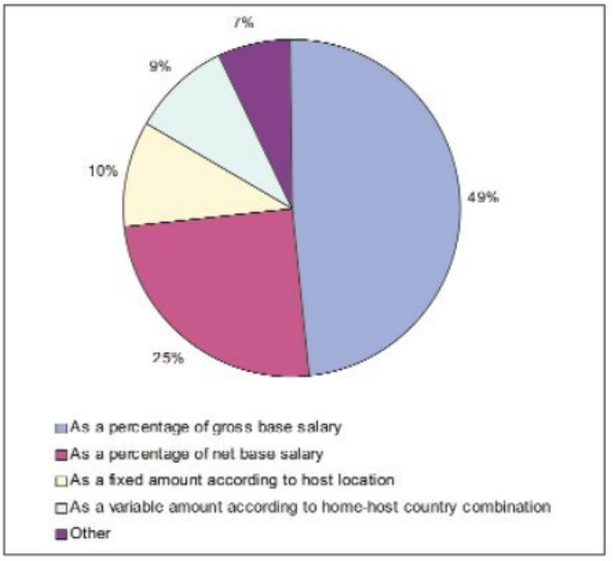
Hardship Allowances and Mobility Premiums

These incentives can represent important costs within the total package. One reason for this is that for the majority of firms the incentives are intended to be paid net of tax and social security charges to the employee and therefore have to be grossed up. Thus, companies need to be able to determine them in a rational, consistent and systematic way. The Quality of living or hardship allowances are meant to compensate for important differences in the quality of living between the host location and the home location. The mobility premium (also referred to as Foreign Service Premium) is more intended to compensate for the inconveniences of being uprooted and having to work in a country other than the home country where family, relatives and friends are.

Another important difference between the hardship allowance and the mobility premium is that hardship is typically location related, whilst mobility is usually independent from the host location. A number of major international companies combine these premiums but the vast majority of international companies provide them separately. The latter approach has the advantage of clarity and transparency.

According to Mercer's International Assignments Survey, the majority of the companies link the allowance amount to the base salary level of the employee. The incentives are calculated either as a percentage of the gross base salary or as a percentage of the net base salary. The chart below shows how firms generally determine the allowance.

Description on how the Hardship Premium is Determined



The Mobility Premium (Foreign Service Premium)

No discussion about quality of living would be complete without a few additional words on the Mobility or Foreign Service Premium. The reason is simple, while 70 % of the firms make a clear distinction between the two, 30 % still combine the two allowances. In general the results tend to mirror the combined value of each incentive.

While some firms are considering doing away with mobility premiums, most companies have kept their mobility premiums stable over the last two years and do not seem to intend to reduce or suppress this premium within the next two years.

Mercer Hardship Allowance Recommendations

Mercer has designed an objective way of measuring quality of living for expatriates based on factors that people consider representative of quality of living. Once a year, Mercer conducts a quality of living study in over 350 cities worldwide based on detailed assessments and evaluations of ten key categories and 39 criteria or factors, each having coherent weightings reflecting their relative importance. The result is a Quality of Living Index which compares the relative differences between any two locations. The categories and factors are shown in the table below:

Political & Social Environment
- Relationship with other Countries
- Internal Stability
- Crime
- Law Enforcement
- Ease of Entry and Exit

Economic Environment
- Currency Exchange Regulations
- Banking services

Socio-Cultural Environment
- Limitation on Personal Freedom
- Media & Censorship

Medical & Health Considerations
- Hospital Services
- Medical Services
- Infectious Diseases
- Water Potability
- Sewage
- Air Pollution
- Troublesome & Destructive Animals & Insects

Schools & Education
- Schools

Public Services & Transport
- Electricity
- Water Availability
- Telephone
- Mail
- Public Transport
- Traffic Congestion
- Airport

Recreation
- Variety of Restaurants
- Theatrical & Musical Performances
- Cinemas
- Sport & Leisure Activities

Consumer Goods
- Meat & Fish
- Fresh Fruit & Vegetables
- Daily Consumption Items
- Alcoholic Beverages
- Automobiles

Housing
- Housing
- Household Appliances & Furniture
- Household Maintenance & Repair

Natural Environment
- Climate
- Record of Natural Disasters

For the indices to be used in a practical manner, Mercer created a grid that allows companies to link the resulting index to a Quality of Living Allowance amount by recommending a percentage value in relation to the index. The Mercer grid proposes a standard scale of allowance percentage ranging from 0 to 30 %.

Not all city combinations result in a Quality of Living Allowance. When the quality of living index is similar in two locations, the relative index or ratio between the two locations will be close to 100 and the recommended hardship percentage will be zero. This would also apply to countries that have similar scores (i.e. small or insignificant differences in quality of living). As the differences become more significant, the recommended allowance increases in value. For example, the recommended allowance for an index between 70 and 74 is 17.5 %, and for an index of 60 to 64 is 22.5 %.

„While many firms use the Mercer recommendation to apply the percentage on the gross base salary, some firms prefer to apply a percentage to the net base salary and consequently tend to have higher percentages."

A number of other firms further customise the standard grid, for example by having indices groupings and related allowances in line with what they consider appropriate levels.

Case Study: Transfer from New York City to Lagos – Quality of Living Adjustments

Lagos remains an important location for firms doing business in Africa. A quick look at the index comparison below shows a Quality of Living Index in Lagos of 42 compared to New York City 100. The index of 42 is indicative of very unfavourable scores with important consequences. Policy drift, collapsing infrastructure, insecure supplies of essential commodities and poor communications, as well as violent street crime, armed robberies, muggings and carjacking remain prevalent nationwide. Lagos also has additional shortcomings with regard to housing and medical facilities.

For an index of 42, Mercer would recommend a quality of living allowance of 30 %. Besides granting a substantial quality of living allowance, companies will also have to pay special attention to the preparation, briefing and security measures among others.

Quality of Living Index Result

Index Categories	Base City New York (USA)	Host City Lagos (NG)
Political and social environment	100	30
Economic environment	100	42
Socio-cultural environment	100	49
Medical and health considerations	100	46
Schools and education	100	40
Public services and transport	100	36
Recreation	100	34
Consumer goods	100	54
Housing	100	61
Natural environment	100	72
TOTAL INDEX	**100**	**42**

Case Study: Transfer from New York City to Singapore – Quality of Living Adjustments

As an example, let us take the Quality of Living Index New York to Singapore. A quick look at the index comparison below shows that the overall quality of living is slightly higher in Singapore than in New York City. Consequently a Quali-

ty of Living allowance is not warranted. That does not mean that there are no differences. Of course there are. Singapore is reputed for its high level of security, as well as for its efficient and excellent public transport facilities. On the other hand certain aspects have a lower rating in Singapore than in New York City so that the end result places both locations at a similar quality of living level.

„Mercer's Quality of Living Reports and Indices provide all the elements necessary to enable HR professional and Managers to understand the importance of assessing worldwide levels of living conditions in key areas, namely: personal safety and security, health, cleanliness and pollution, and transportation infrastructure.“

It is therefore unlikely that companies will grant a Quality of Living allowance or hardship premium for transfers from the United States to Singapore.

Quality of Living Index Results

Index Categories	Base City New York (USA)	Host City Singapore (SG)
Political and social environment	100	122
Economic environment	100	100
Socio-cultural environment	100	075
Medical and health considerations	100	108
Schools and education	100	090
Public services and transport	100	109
Recreation	100	082
Consumer goods	100	098
Housing	100	106
Natural environment	100	086
TOTAL INDEX	**100**	**103**

In conclusion, sending expatriates on foreign assignments is a daunting task for most HR professionals especially when there is a need to strike the fine balance between the quality of accustomed living and the new conditions. Effective and adequate expatriation packages thus are the sure way to retain critical resources.

Mercer's Quality of Living Reports and Indices provide all the elements necessary to enable HR professional and Managers to understand the importance of assessing worldwide levels of living conditions in key areas, namely: personal safety and security, health, cleanliness and pollution, and transportation infrastructure. These provide the findings eschewing any national or cultural differences or bias towards an American, European or Asian standard of life. Mercer's Quality of living offering will help organisations to determine appropriate allowances in keeping with the relative differences of quality of living for their assignees transferred abroad. In particular, the Mercer Quality of Living Reports enable companies to:

- Assess differences in quality of living standards worldwide based on 39 key Quality of Living determinants;
- Address hardship concerns and implement appropriate HR strategies;
- Deal with the ongoing security and disease concerns and take appropriate precautions to protect expatriates on foreign assignments.

Slagin Parakatil,
Manager for Quality of Living & Personal Tax Reports

Slagin Parakatil is the Manager for Quality of Living & Personal Tax Reports within the Global Employee Mobility team at Mercer Human Resource Consulting, Geneva. He is responsible for the project management, production and consistency of the quality of living reports, published annually by Human Capital Product Solutions. Moreover, Slagin manages, produces and liaises with other Mercer offices and tax providers around the world to ensure that the country tax reports are released throughout the year, as tax changes take place. As a senior consultant, Slagin provides support to a number of leading firms and Ministries of Foreign Affairs around the world concerning quality of living and taxes. He has been involved in several major projects for Mercer's key clients.

Prior to joining Mercer in 2001, Slagin had exposure to the international and non-governmental environment in migration and refugee and pharmaceutical fields. Slagin holds a BA (hons.) in international relations and an MA in international relations & human resource development from Webster University, Geneva.



Franz Salzmann, CEO Bregenzer Festspiele

DIE BREGENZER FESTSPIELE ALS KULTUREREIGNIS UND WIRTSCHAFTSMOTOR

In unterschiedlichsten Rankings der Europäischen Regionen steht Vorarlberg und insbesondere die Region Bodensee-Rheintal meist im Spitzenfeld. Das hat wirtschaftliche, landschaftliche, aber auch kulturelle Gründe. Wir können feststellen, dass Kultur im Wertesystem der Menschen eine immer grössere Rolle spielt. So wird Kunst auch zum Standortfaktor. Der Kulturwert einer Region bestimmt heute noch mehr als der Wohn- und Lohnwert die Attraktivität von europäischen Standorten.

Vorarlberg als Kulturhochburg

Kaum eine europäische Region zeigt eine solche Dichte an kulturellen Ereignissen wie das westlichste Bundesland Österreichs. Im «Schlepptau» des Flaggschiffs Bregenzer Festspiele hat sich eine schier unglaubliche Zahl an Kulturveranstaltungen entwickelt – neben den Bregenzer Festspielen gibt es in diesem Bundesland mit etwas mehr als 300 000 Einwohnern ein Landestheater mit Zweispartenbetrieb, ein Landesorchester, die weltberühmte Schubertiade, das Feldkirch Festival, den Bregenzer Frühling, die Bregenzer Meisterkonzerte, ein Kunsthaus, eine blühende Architekturszene, deren letztes Werk die Umgestaltung des Festspielhauses darstellt, und viele andere kulturelle Aktivitäten mehr. Kultur ist in diesem Lande ein wichtiger «Nährboden» für wirtschaftliche Prosperität, sie schafft die «atmosphärischen soft facts», die Lebens- und damit auch Standortqualität für die Entwicklung zukunftsfähiger Industrie- und Dienstleistungsbetriebe bieten.

Eventökonomie – ein neuer Wirtschaftszweig

Die Fussballweltmeisterschaft hat überdeutlich den von der Wirtschaftswissenschaft neu geschaffenen Begriff der Eventökonomie verständlich gemacht. Um diesen Sportevent herum sind unglaubliche touristische Aktivitäten entstanden. Die Weltmeisterschaft ist ein Beispiel für den Trend, dass für die Reiseentscheidung Inhalte und Erlebnisse oft wichtiger werden als das Reiseziel selbst.

„Auch die Tätigkeit der Salzburger- oder Bregenzer-Festspiele, der Spiele in Verona oder anderswo, sind Teil dieser Eventökonomie.“

Sportevents, aber auch Festspiele erreichen volkswirtschaftliche Dimensionen. Sie sind Teil der globalen Unterhaltungsindustrie, sind attraktive und wichtige «Zugpferde» für die Tourismuswirtschaft geworden.

Begehrlichkeit der Tourismunmanager

Mit zunehmender Bedeutung von Festspielen, deren es schon über 2000 alleine in Europa gibt, ist auch die Begehrlichkeit der Touristiker und der Kommunalpolitiker gewachsen. Wen wunderts wenn unmittelbar nach Absiedlung der Schubertiade (Feldkirch) in den Bregenzer Wald die Stadt Feldkirch das «Feldkirch-Festival» gegründet hat, wenn St. Gallen nun den Klosterhof als Veranstaltungsort für Kultur entdeckt, wenn am Wörther-, Chiem- und Walensee neue Sommerfestivals entstehen und König Ludwig am Forggensee auf die Bühne gebeten wird. Noch sind nicht alle Seen bespielt, schon wird der Berg als Kulturarena entdeckt, alleine in Vorarlberg gibt es zwei Projekte dieser Art – bis hinauf auf 2000 Meter Seehöhe. Die besondere «location» soll die Erlebnisse erweitern und verdichten.

Kunstschöpfung ist Wertschöpfung

Die Begehrlichkeit der Touristiker und Kommunen ist verständlich, wenn man die gesamtwirtschaftlichen Impulse eines Festivals genauer untersucht. Die Bregenzer Festspiele haben dazu einen Auftrag an das renommierte Institut für Höhere Studien (IHS) in Wien vergeben. Das IHS stellte fest, dass die durch die Tätigkeit der Festspiele verursachten kumulierten Umsatz – und Wertschöpfungseffekte bei 165 Millionen Euro und die Anzahl der Vollzahlarbeitsplätze, die durch die BF entstehen, bei über 1000 liegen. Insgesamt bewegt sich laut IHS das durch die Bregenzer Festspiele ausgelöste Steueraufkommen bei 22,0 Mio. Euro, das ist etwa das vierfache der Subvention der öffentlichen Hand. Die Zusammenfassung des IHS lautet: Die Zusammenschau der Bereiche Wertschöpfungs-, Beschäftigungs- und Einnahmenaspekte lässt die grosse wirtschaftliche Bedeutung der Bregenzer Festspiele erkennen. Die Beschäftigungseffekte sind in den Bereichen Kultur und Tourismus angesiedelt, zwei Kernbereiche der österreichischen Wirtschaftsstruktur, die gegenwärtig mit strukturellen, aber auch konjunkturellen Problemen zu kämpfen haben. Die festspielinduzierten Impulse für diese Bereiche sind daher als äusserste positiv zu qualifizieren.

Grossräumige Umsatzverlagerung

Ein sehr wichtiger Aspekt bei der Bewertung von Effekten der Umwegrentabilität ist die Grossräumigkeit der durch einen Anlass ausgelösten Umsätze. Die Bregenzer Festspiele sind zu 75 Prozent ein «Exportprodukt». Eigentlich ein indirekter Export – 75 Prozent der Besucher kommen nämlich aus dem Ausland. Daher verlagern sich die Konsumströme nicht etwa kleinräumig von einer Stadt im Ländle zu einer

anderen oder gar vom örtlichen Gasthaus, Kino oder Kaufhaus zum Theater sondern weiträumig aus ganz Europa zur Region Bregenz. Eigentlichen volkswirtschaftlichen Nutzen kann eine Region nur aus solchen länderübergreifenden Umsatzverlagerungen ziehen.

«Traumfabrik» Bregenzer Festspiele

Theater und Festivals werden ja a priori nicht mit wirtschaftlichen Inhalten assoziiert. Dennoch spielen sich überall dort, wo Kunst produziert wird auch wirtschaftliche Prozesse ab.

„Theater sind also nicht nur Musentempel, sondern auch mehr oder weniger grosse Wirtschaftsbetriebe mit den entsprechenden Auswirkungen für die örtliche Ökonomie und den Arbeitsmarkt.“

Die Bregenzer Festspiele selbst bewirtschaften einen Jahresetat von etwa 25 Mio. Euro, haben in der Spitze bis zu 1600 Mitarbeiter beschäftigt und dürfen Jahr für Jahr an die 200 000 Gäste begrüssen (weitere 200 000 kommen ausserhalb der Festspielzeit als Besucher von Kongressen und kulturellen Veranstaltungen ins Festspielhaus). Die Rohstoffe die am Theater verarbeitet werden sind wie in guten Industriebetrieben innovative Ideen, Phantasie und Kreativität. Die Produkte allerdings sind unverwechselbare Erlebnisse und Emotionen für die Besucher. Die grossen Themen der Wirtschaft unserer Tage – Innovation und Internationalisierung – spiegeln sich im Kleinen gerade in der Kultur wieder. Innovation ist im künstlerischen Schaffen quasi immanent. Und die 1600 Mitarbeiter der Festspiele kommen mit ihren Ideen aus der ganzen Welt nach Bregenz und mischen das geistige Potenzial der Stammmannschaft aber auch der Bregenzer-Bevölkerung immer wieder aufs neue auf. Durch die vielen künstlerischen Erlebnisse welche diese Mitarbeiter vermitteln und die Begegnungen neben der Bühne entsteht «geistige Umwegrentabilität», Lebensqualität und damit Standortqualität für die ganze Region. Ein weiteres tun die internationalen Medien, die Tag für Tag über die Festspiele berichten und damit das Image der Region mit positiven Inhalten anreichern.

Festspiele als Motor für Stadtentwicklung

Neben den soziokulturellen Effekten hat sich im «Schatten» der Bregenzer Festspiele ein ganzer Stadtteil entwickelt – Festspiele als Immobilienentwickler. Aus einem Gelände, das von einem Schlachthof und Tanklager besetzt war ist mit den Festspielen im Laufe der Jahre ein höchst attraktiver Kultur- und Freizeitbezirk geworden. Mit dem neuen Festspielhaus hat sich ein Hotel, Restaurants, das erfolgreichste Casino Österreichs und das grösste Frei- und Hallenbad zwischen München und Zürich angesiedelt. Ein völlig neuer Kultur- und Freizeitbezirk ist damit am Ufer des Bodensees entstanden. Die Festspiele sind somit zum Initiator für Immobilieninvestitionen von mehreren 100 Millionen Euro geworden – 2005/06 wurden alleine in die Sanierung und Erweiterung des Festspielhauses 40 Mio. Euro investiert.

Arbeitsplätze für die Zukunft

Am Ende des Industriezeitalters gilt in unserer Dienstleistungsgesellschaft die Freizeitindustrie neben der Telekommunikation als wichtigste Wachstumsbranche und bedeutendster Zukunftsmarkt. Das Segment Kultur zeigt in diesem steigenden Markt nochmals eine Eigendynamik nach oben. Der Megatrend Kultur (J. Naisbit) wird noch verstärkt durch Trends zum Städtetourismus, zum Kurz-, Zwischendurch-, Zweit-, und Dritturlaub und schliesslich durch die Suche nach Lebensqualität und nach besonderen Erlebnissen. Wenn nun die meisten Industriearbeitsplätze nach Fernost abgesiedelt sein werden, sind diese Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich um so notwendiger. Diese bieten die Bregenzer Festspiele mit Standortgarantie. Denn die Seebühne und die Bregenzer Festspiele können gar nicht abgesiedelt werden. Sie warten darauf, dass die Herren in Fernost genug Geld verdient haben und zu einem Festspielbesuch nach Bregenz kommen.

Kunst hat zwar primär immer noch mit Phantasie und Kreativität, mit Ideen und Inhalten zu tun. Sie kann aber auch erstaunliche ökonomische Leistungen vollbringen. Und sie schafft Arbeitsplätze. Kunstschöpfung ist also Wertschöpfung. Sie schafft Lebensqualität für die Menschen und damit Standortqualität für die Wirtschaft.

Franz Salzmann, CEO Bregenzer Festspiele

Franz Salzmann, Jahrgang 1942, studierte Volkswirtschaft- und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Innsbruck und der Hochschule für Welthandel in Wien. Er begann seine beruflichen Karriere bei Siemens in München und Frankfurt in den Bereichen Vertrieb und Werbung, und wurde später zum Marketing- und Niederlassungsleiter in einem privaten Energieversorgungsunternehmen in Wolfratshausen und Mannheim. 1975 bis 1982 war Franz Salzmann als Prokurist eines Vorarlberger Stahlhandelsunternehmens tätig. Seit 1982 ist er Kaufmännischer Direktor und Geschäftsführer bei den Bregenzer Festspielen, wo er eine Reformierung und Umstrukturierung der Verwaltung nach den Prinzipien eines innovativen Wirtschaftsunternehmens umsetzte und ein aktives Kosten- und Ertragsmanagement schaffte. 1998 wurden die Bregenzer Festspiele durch das Bundeswirtschaftsministerium als erstes Kulturunternehmen mit dem Staatspreis für Public Relations ausgezeichnet. Franz Salzmann ist heute Dozent für Kulturmanagement an der Fernuniversität Hagen und am I.C.C.M. Salzburg und seit 1997 zusätzlich Geschäftsführer der Bregenzer Festspiel- und Kongresshaus GmbH.



René Kamm

CEO Messe Schweiz

«MESSESTADT» – EIN LUKRATIVES STANDORT-PRIVILEG

Eine gute Standort-Infrastruktur ist eine Grundvoraussetzung für die Durchführung erfolgreicher Veranstaltungen. Jedes Messeunternehmen ist deshalb auf die Unterstützung des Standortes angewiesen. Umgekehrt profitiert der Standort von grossen volkswirtschaftlichen Effekten, welche die Veranstaltungen auslösen. Eine Win-Win-Spirale – mit dem Standort als Hauptgewinner.

An Messen werden Angebot (Aussteller) und Nachfrage (Besucher) eines bestimmten Marktsegmentes zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort zusammengebracht. Dieser Ort definiert sich durch den Messestandort und durch die eigentliche Messeinfrastruktur.
Eine geeignete – externe und interne – Infrastruktur ist eine Grundvoraussetzung für die Durchführung von erfolgreichen Messen. Sie ist nicht nur die eigentliche «Produktionsstätte» des Messeveranstalters, sondern auch der Ort, wo die Messeteilnehmer/innen das «Produkt Messe» erleben und nutzen. Sie stellt damit einen mitentscheidenden Erfolgsfaktor der Messen dar und ist so auch für die Erhaltung beziehungsweise Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Veranstaltungen und des Messeunternehmens im Messemarkt von grosser Bedeutung.

Urbanes Umfeld als Qualitätsmerkmal des Messestandortes

Für den Messeveranstalter – beziehungsweise dessen Kunden – muss die externe Standort-Infrastruktur vor allem drei Anforderungen erfüllen: erstens eine gute Verkehrserschliessung mit direkten Anbindungen an die internationalen Strassen-, Schienen- und Luftfahrtsnetze sowie ausreichendem Parking-Angebot; zweitens ein gutes Gastronomie- und Hotellerieangebot in allen Preissegmenten sowie attraktive Shopping-Möglichkeiten; drittens ein vielseitiges und qualitativ hochwertiges kulturelles Freizeitangebot.

„Eine geeignete Infrastruktur ist eine Grundvoraussetzung für die Durchführung von erfolgreichen Messen.“

Zu Beginn der Neunzigerjahre wurde in Basel die Verlegung des Messegeländes auf ein Areal ausserhalb der Stadt diskutiert. Man kam schliesslich aber zum Schluss, dass das urbane Umfeld ein bedeutender Qualitätsfaktor der Basler Messe darstellt, der nicht aufgegeben werden sollte. Die folgenden Jahre zeigten, dass der damalige Entscheid zugunsten der «Messe in der Stadt» richtig war. Die Entwicklung der BASELWORLD (Weltmesse für Uhren und Schmuck) und der Art Basel (Kunst des 20. und 21. Jahrhunderts) zu den weltweit wichtigsten Messen in ihren Branchen wäre auf einem Messegelände fernab eines städtischen Zentrums wohl kaum möglich gewesen.



«Mitten in der Stadt»: Das Messe- und Kongresszentrum Basel (Foto: Messe Schweiz).

Der Standort ist wichtig – aber nicht entscheidend

Obwohl die Standort-Infrastruktur für die Durchführung von Messen eine wichtige Rolle spielt, darf ihre Bedeutung nicht überbewertet werden. Eine Studie der Messe Schweiz im Jahr 2004 hat gezeigt, dass für die Aussteller der Standort Schweiz beziehungsweise der Standort Basel oder Zürich als Durchführungsort der Messe durchaus wichtig ist. Aussteller aus der Schweiz haben dies allerdings wesentlich höher bewertet als Aussteller aus dem Ausland, insbesondere aus Übersee. Einig waren sich die Aussteller – unabhängig ihrer Herkunft und der unterschiedlichen Messekategorien – darin, dass der Durchführungsort im Vergleich zum «Messe-Produkt» (Konzept, Ausstrahlung, Stellenwert der Messe), zum Messe-Management und zum Kundenservice eine untergeordnete Rolle spielt. Einer der Gründe dafür mag darin liegen, dass für die Messe-Kunden eine geeignete Infrastruktur letztlich eine Selbstverständlichkeit ist.

	Ausgaben Aussteller, Besucher etc. in Mio. CHF	Volkswirtschaftliche Effekte (inklusive direkte und indirekte Folgeeffekte)			
		Umsatz in Mio. CHF	Wertschöpfung in Mio. CHF	Arbeitsplätze	Steuererträge in Mio. CHF
Basel-Stadt	617	1'564	727	7'896	43
Basel-Landschaft	185	470	210	2'494	29
Zürich	270	762	385	4'527	30
Übrige Schweiz	353	1'135	569	6'862	212
Total Schweiz	**1'425**	**3'931**	**1'891**	**21'779**	**314**
Ausland	533				
Total	1'958				

Die beiden Standorte der Messe Schweiz – Basel und Zürich – erfüllen zweifellos die oben beschriebenen Anforderungen in hohem Masse. Es kann jedoch kaum behauptet werden, dass sich diese beiden Städte in Bezug auf diese Anforderungen wesentlich von anderen (Messe-)Standorten – wie zum Beispiel Mailand, Frankfurt, Paris – abheben.

„Die Entwicklung der BASELWORLD und der Art Basel zu den weltweit wichtigsten Messen in ihren Branchen wäre auf einem Messegelände fernab eines städtischen Zentrums wohl kaum möglich gewesen."

Und der Standort Schweiz? Auf der einen Seite bieten typisch schweizerische Werte wie politische Stabilität, Verlässlichkeit und Sicherheit grosse Standortvorteile – insbesondere für grosse internationale Messen in Luxusgüterbereichen. Demgegenüber steht jedoch die Nicht-EU-Mitgliedschaft der Schweiz, die gerade bei solchen Messen mit grossen administrativen Nachteilen (Stichwort Zollformalitäten) verbunden ist. Das hohe Preisniveau der Lebenskosten stellt für ausländische Kunden oft ein weiteres Hindernis dar.

Grosser volkswirtschaftlicher Nutzen

Während die Beleuchtung der Standortfrage aus der Sicht des Messeveranstalters beziehungsweise seiner Kunden ein differenziertes Bild abgibt, ist dieses aus der Sicht der Standorte eindeutig: Der Messestandort profitiert in jedem Fall in hohem Masse von den Aktivitäten auf dem Messegelände.
An den Messen in Basel und Zürich nehmen jedes Jahr etwa 15 000 ausstellende Unternehmen und rund 1,5 Millionen Besucher teil, insgesamt sind dies weit über 2 Millionen Menschen. Sie alle erleben nicht nur die Messe, sondern auch das Umfeld, die Stadt, das Land. Sie erzählen ihre Erlebnisse und Eindrücke weiter und entscheiden sich vielleicht zu weiteren Besuchen dieser Städte, unabhängig von einer Messeveranstaltung.
Berechnungen der Messe Schweiz und der BAK Basel Economics zufolge geben die Aussteller und Besucher der Eigen- und Gastveranstaltungen der Messe Schweiz jedes Jahr insgesamt fast zwei Milliarden Franken aus, davon 1.4 Milliarden Franken in der Schweiz beziehungsweise 800 Millionen Franken in den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft sowie 270 Millionen Franken in der Region Zürich. Unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Folgeeffekte führen diese Ausgaben in der Schweiz zu einer Wertschöpfung von rund 1,9 Milliarden Franken, einer Beschäftigung von rund 22 000 Vollzeitstellen sowie jährlichen Steuererträgen von über 300 Millionen Franken.

„Der Messestandort profitiert in jedem Fall in hohem Masse von den Aktivitäten auf dem Messegelände."

In den Kantonen Basel-Stadt und Basel-Landschaft beträgt die durch die Veranstaltungen der Messe Schweiz ausgelöste Wertschöpfung über 900 Millionen Franken, woraus sich in diesen Kantonen über 10 000 Arbeitsplätze und jährliche Steuererträge von rund 70 Millionen Franken ergeben. In der Region Zürich wird eine Wertschöpfung von 385 Millionen Franken ausgelöst, womit rund 4500 Arbeitsplätze und 30 Millionen Franken Steuereinnahmen verbunden sind (vergl. Tabelle).

«Standortmarketing»

Schwieriger in Zahlen fassen lassen sich standortfördernde «Kommunikations-Effekte», welche durch die Geschäftstätigkeit der Messe Schweiz ausgelöst werden: Die Werbeaktivitäten der Messe Schweiz – jährlich rund CHF 20 Mio. – sind immer auch ein Stück «Standortwerbung», da der Durchfüh-

rungsort natürlich eine wichtige Information auf allen Werbeträgern ist.

Zudem profitieren die Standorte von der grossen Medienaufmerksamkeit der Veranstaltungen. Allein die BASELWORLD und die Art Basel bringen jedes Jahr über 4000 Medienschaffende aus der ganzen Welt in die Region Basel und lösen damit Tausende von redaktionellen Beiträgen aus, in denen Basel erwähnt wird. Indem «Basel» Teil des Namens von verschiedenen Messen ist – BASELWORLD, Art Basel, Art Basel Miami Beach, BuchBasel usw. – tragen international und national bekannte Brands überdies zum Bekanntheitsgrad der Region Basel bei.

In welchem Ausmass das Prädikat einer international ausstrahlenden Messestadt direkte Effekte auf die politische, wirtschaftliche, demographische, kulturelle und bauliche Standortentwicklung hat, ist schwierig zu sagen und zahlenmässig nicht zu belegen. Klar ist, dass die Veranstaltungen einiges zur Weiterentwicklung der Infrastrukturangebote beisteuern. Nur dank grosser, internationaler Veranstaltungen kann zum Beispiel das Hotelangebot am Standort erweitert werden, was wiederum bessere Voraussetzungen für weitere grosse, internationale Veranstaltungen schafft. Umgekehrt profitiert die Messe natürlich auch von anderen «Infrastruktur-Treibern», in Basel beispielsweise von der ansässigen Industrie und den Dienstleistungsbranchen.

Kennzahlen	**2005**
Erfolgsrechnung (in Mio. CHF)	
Ertrag	221,9
Betriebsaufwand	153,0
EBITDA	68,9
Abschreibungen	46,1
EBIT	22,8
Gruppengewinn	14,6
Cash-flow	60,6
Veranstaltungen	
Messen	
– Eigenmessen	18
– Joint Ventures	2
– Gastmessen	23
– Ausstellende Firmen	14 820
– Besucher	1 638 809
– Belegte Nettoausstellungsfläche in m²	559 976
Diverse Hallenvermietungen	34
– Besucher	97 800
– Belegte Hallenflächen in m²	160 800
Congress Center Basel	
– Anlässe	446
– Teilnehmer	17 992

Minimale staatliche Unterstützung

Die grossen volkswirtschaftlichen Effekte sind denn auch der Grund, dass die Öffentliche Hand die Messegesellschaften bei den notwendigen Investitionen in die Infrastruktur unterstützt. Während dabei namentlich in Deutschland zum Teil enorme Summen an öffentlichen Geldern in die Messegesellschaften bzw. Messegelände fliessen, beschränkt sich der Staat in der Schweiz diesbezüglich in der Regel auf das notwendige Minimum. Der grösste Teil der Investitionen wird hierzulande immer noch von den Messegesellschaften getragen. Dies, obwohl die Bereitstellung der Infrastruktur für die Messegesellschaft grundsätzlich kaum kostendeckend und der Unterhalt eines eigenen Messegeländes betriebswirtschaftlich wenig lukrativ ist.

„Nur dank grosser, internationaler Veranstaltungen kann zum Beispiel das Hotelangebot am Standort erweitert werden.“

So hat die Messe Schweiz zum Beispiel in den letzten zehn Jahren selber über 500 Millionen Franken in die Infrastruktur investieren müssen. Demgegenüber stand ein Investitionsbeitrag der Öffentlichen Hand von 70 Millionen Franken bei der neuen Halle in Basel in den Jahren 1998/99. Und auch beim geplanten Modernisierungsprojekt in Basel, das bis zum Jahr 2012 realisiert werden soll, wird das Messeunternehmen 200 von rund 350 Millionen Franken Gesamtinvestitionen selber tragen. 150 Millionen Franken werden die Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft übernehmen – allein angesichts der damit gesicherten Steuereinnahmen eine sehr lukrative Investition mit einem nachhaltigen «Return on Investment.

René Kamm, CEO Messe Schweiz

René Kamm, CEO Messe Schweiz, hat an der Universität Basel Wirtschaftswissenschaften studiert und arbeitete vier Jahre als Product und Marketing Manager bei Unilever Schweiz. Danach war er sieben Jahre lang in der Uhrenindustrie tätig: zuerst vier Jahre bei Tag Heuer als Directeur de Marchés Mittel- und Nordeuropa, Südamerika, Duty Free International; dann drei Jahre bei Artime Spa als Mitglied der internationalen Geschäftsleitung und Geschäftsführer Deutschland. 1999 trat er in die damalige Messe Basel ein, als Leiter des Geschäftsbereichs Weltmessen. Per 1. Januar 2003 wurde er zum Vorsitzenden der Gruppenleitung ernannt. Seit 2005 ist er Vizepräsident der EMECA (European Major Exhibition Centres Association).



Marc Cathomen, Präsident

Visiun Porta Alpina

PORTA ALPINA – AUFBRUCHSTIMMUNG IN DEN ALPEN

Visionär, innovativ – diese Begriffe werden im Zusammenhang mit der Porta Alpina gebraucht. Demgegenüber stehen kritische Aussagen wie «vom Bund subventionierter Zweitwohnungsbau» oder «Wozu soll die Schweiz Milliarden in die NEAT investieren, wenn die Züge mitten im Tunnel anhalten müssen, um ein paar Bauern einsteigen zu lassen?».

Das Projekt Porta Alpina erwächst aus einer einfachen Frage: In Sedrun werden Milliarden in den Zwischenangriff des Gotthard-Basistunnels und in die Nothaltestelle investiert, wie kann man diese Investition nachhaltig nutzbar machen?

Das Projekt Porta Alpina

Der Bund möchte den Schwerverkehr auf die Schiene verlagern. Zu diesem Zweck werden zwei Alpentransversalen gebaut: die Lötschberg- und die Gotthardstrecke.
Das Herzstück der Gotthardstrecke ist der Gotthard-Basistunnel. Mit seinen 57 Kilometer Länge wird er der längste Eisenbahntunnel der Welt sein. Um dieses monumentale Bauwerk innerhalb einer nützlichen Frist fertigstellen zu können wird gleichzeitig an verschiedenen Zwischenangriffen gebaut.



Alptransit-Informationszentrum.

Quelle: www.alptransit.ch

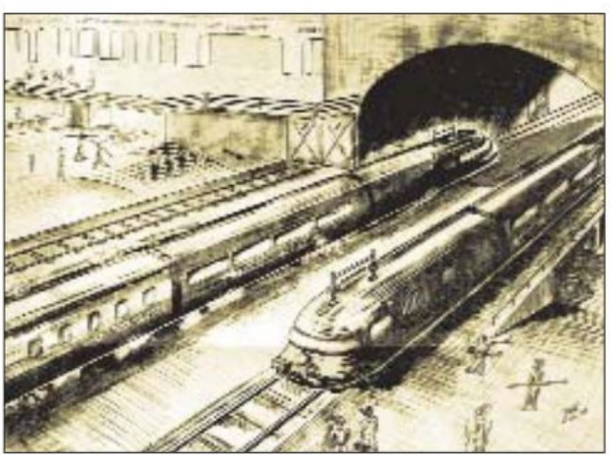
Der spektakulärste Zwischenangriff befindet sich in Sedrun GR. Ein 800 m tiefer Lift bringt das Ausbruchmaterial vom Niveau des Tunnels an die Erdoberfläche. Unterhalb von Sedrun wird eine Nothaltestelle eingerichtet und den Tunnel Richtung Norden und Süden vorangetrieben. In einer Notfall-Situation sollen die Passagiere von der einen Röhre in die andere gebracht werden können und von dort aus mit einem Zug evakuiert werden. Eine Evakuation via Lift ist nicht vorgesehen – aus einem brennenden Haus werden die Personen ja auch nicht durch den Kamin evakuiert.

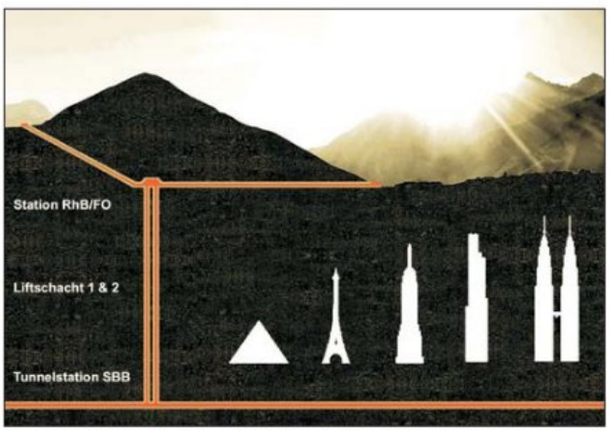
Die Dimensionen der Baustelle in Sedrun sind gigantisch und einmalig. Der Gedanke, aus dieser bestehenden Situation eine nachhaltige Nutzung einzurichten ist nur logisch: Die Idee der Porta Alpina ist verlockend und liegt auf der Hand: Ein Bahnhof, welcher den Gotthard-Basistunnel mit der Region Surselva verbindet und somit Gäste in die Surselva und Einheimische in die Metropolen bringen könnte.

Der Ingenieur Eduard Gruner hat die NEAT bereits im Jahr 1947 konzipiert und in der Zeitschrift «PRISMA» vorgestellt.

„Gruner ist nicht nur der geistige Vater der NEAT, sondern er hat auch die Porta Alpina erfunden."

Auf dem Bild treffen Menschen mit Skiausrüstung auf Gäste mit Tropenhelmen (sie waren ja in Karthum in den Ferien). Im Hintergrund ist ein Ausgang mit «Skigebiet» gekennzeichnet und daneben ist eine Tür zum «Tropendienst».
Die Idee der Porta Alpina wurde politisch im Jahr 1999 von NR Brigitta Gadient reaktiviert. Gleichzeitig formierte sich die Gruppe «Visiun Porta Alpina» in der Surselva um die Idee unter die Leute zu bringen und eine Akzeptanz für das Projekt aufzubauen.
Der Enthusiasmus aus der Region Surselva sowie die Fleissarbeit der Bündner Politiker konnten schliesslich im 2005 das Parlament und den Bundesrat überzeugen, eine Vorin-





Weltrekord: Die tiefste Haltestelle mit dem höchsten Lift im längsten Tunnel der Welt.

Quelle: www.visiun-porta-alpina.ch

vestition von 7,5 Mio Schweizer Franken zu genehmigen. Der Kanton Graubünden doppelte mit der Volksabstimmung vom Februar 2006 über den Kredit von 20 Mio nach und die Gemeinden der Region Surselva haben solidarisch weitere 5 Mio auf den Haufen gelegt.

Der Bund fordert eine nachhaltige Entwicklung im Gotthardraum

Um die für das Projekt insgesamt benötigten 50 Mio – zur Hälfte vom Bund und zur Hälfte aus Graubünden finanziert – zusammenzukriegen fehlt jedoch noch der restliche Anteil des Bundes von 17,5 Mio. Dieses Geld soll erst dann gesprochen werden wenn der Kanton Graubünden zusammen mit den Nachbarkantonen Uri, Wallis und Tessin einen Weg für eine nachhaltige Entwicklung der Region rund um den Gotthard aufzeigen können. Zu diesem Zweck wurde das Raumkonzept Gotthard erstellt und das Projekt Region Gotthard (PReGo) ins leben gerufen. Am 5. Juli 2005 trafen sich zum ersten mal in diesem Zusammenhang die Regierungen der vier Gotthardkantone mit Vertretern aus Wirtschaft und Kultur zur ersten «Zukunftskonferenz Raum Gotthard».

Unsere Argumente für die Porta Alpina

- Die Porta Alpina ist ein weltweit nicht kopierbares Bauwerk und ein Symbol für die Innovationskraft der Schweiz.
- Durch die Porta Alpina wird die Reisezeit von den Grossräumen Milano und Zürich in die Gotthardregion halbiert.
- Durch ihre Einmaligkeit und die Publicity welche sie bereits heute geniesst (Artikel in Die Zeit, Daily Telegraph, der Spiegel, Süddeutsche Zeitung, T-Online, Financial Times und viele andere) wird sie als Publikumsmagnet für Europa-Reisende wirken und somit die Schweiz als Etappenort noch attraktiver machen. Dies kann durchaus auch ausserhalb der Gotthard Region von Bedeutung sein.
- Die Porta Alpina hat entgegen sich hartnäckig haltenden Meinungen von Politikern keine negative Auswirkung auf den Betrieb und die Kapazität der Neat. Mehrere voneinander unabhängige Studien von führenden Verkehrsplanern haben dies eindeutig bestätigt. Die Diskussion um die Kapazitäten ist auch schon deshalb unnötig, weil der Bund ja aus politischen gründen auch die Lötschberg-Simplon Strecke ausbaut und somit ein Kapazitätsüberschuss der Alpenüberquerenden Linien für weit über das Jahr 2030 hinaus vorprogrammiert ist.
- Die Porta Alpina ist eine Umnutzung einer Infrastruktur welche für den Bau der NEAT gebraucht wird. Mit einer kleinen Zusatzinvestition (50 Mio CHF gegenüber mehr als 15 000 Mio CHF für die NEAT-Projekte) kann diese Infrastruktur nachhaltig genutzt werden.
- Die Porta Alpina ist umweltfreundlich. Eine An- bzw. Abreise mit dem öffentlichen Verkehr ist durch die Porta Alpina bedeutend attraktiver als mit Privatfahrzeugen.
- Die Porta Alpina leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung von Arbeitsplätzen im Berggebiet und zur Stärkung der regionalen Wirtschaft.

Sie weist im Vergleich zu anderen Bahnbauten ein ausserordentlich günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis (Reisende pro Tag x Reisezeitgewinn) auf. Die Betriebs- und Unterhaltskosten der Tunnelstation Porta Alpina können durch die zu erwartenden Einnahmen gedeckt werden (Betriebskosten: CHF 2,4 Mio.; Erträge im Jahr 2015: CHF 2,8 Mio.; Erträge im Jahr 2020: CHF 3,5 Mio.). Gemeinden und Kanton können mit zusätzlichen jährlichen Steuereinnahmen von CHF 3,0 Mio. rechnen. Dank der Porta Alpina wird in der Region jährlich eine zusätzliches Wertschöpfung in der Grössenordnung von CHF 30 Mio. generiert. Die Porta Alpina bildet den Schlüssel für eine nachhaltige gesamtwirtschaftliche Entwicklung in der Gotthardregion.
Aufgrund dieser Überlegungen ist der Kanton Graubünden bereit einen höheren Beitrag an die Gesamtkosten als üblich (50 Prozent statt 19 Prozent wie üblich bei Infrastrukturbauten des Bundes) zur Porta Alpina zu leisten.

Die Gefahren

Die Porta Alpina für sich allein ist bereits eine Attraktion mit internationaler Wirkung. Die Region im Gotthardraum muss sich jedoch Gedanken machen wie ihr Potential optimal genutzt werden kann. Dies muss in Einklang mit der wichtigsten Resource des Gebiets – der Natur – geschehen.
So ist es notwendig, dass sich die Region auf eine Grundhaltung im Umgang mit den natürlichen Resourcen einigt. Die Politik und die Bauwirtschaft muss aus den Fehlern der touristischen Boomjahre ihre Lehren ziehen und einen ausufernden Zweitwohnungsbau vermeiden.
Mit dem Projekt «Region Gotthard» ist die politische Plattform geschaffen worden um den Entwicklungen in der Region Leitplanken zu geben und mit Anreizen eine sinnvolle Richtung vorzugeben.

Eine vernetzte Welt

Die Randregionen der Schweiz sind in den letzten Jahren unter Druck geraten. Vor dem Hintergrund der schlechten Finanzlage des Bundes wurde vermehrt unter ökonomischen Aspekten politisiert.

Verschiedene Organisationen wie der Think-Tank «Avenir Suisse» oder Architekten vom ETH Studio Basel haben Studien erfasst welche die Situation der Schweiz analysieren und versuchen Wege für die Zukunft aufzuzeigen.
Diese Studien kommen auf ein gemeinsame Kernaussage: In der Schweiz wird das Geld in den Metropolitanregionen wie Zürich, Basel, Lausanne und Genf erwirtschaftet.
Das Berggebiet hingegen absorbiert grosse Teile dieser Gelder zum Beispiel um die Landwirtschaft oder den Unterhalt von aufwändiger Infrastruktur wie Brücken und Tunnels zu unterhalten.
Die Studien sehen in dieser «Alpinen Brache» – wie das Gebiet rund um den Gotthard vom ETH Studio Basel pauschal genannt wird – keinen relevanten Nutzen für die schweizerische Volkswirtschaft. Dieser Logik folgend wird unter anderem vorgeschlagen, dass ganze Talschaften innerhalb der nächsten Generationen entvölkert und der Natur überlassen werden sollten.
Die Schweiz in territoriale Zonen einzuteilen, welche vorwiegend aufgrund topografischer Kriterien zustandekommen macht vielleicht im Geografieunterricht Sinn, taugt aber nicht für eine Analyse der wirtschaftlichen Vernetzung und Interaktionen innerhalb der Schweiz und gegenüber einer globalisierten Welt.
Dazu einige Beispiele wie der Kanton Graubünden und die Metropolitanregion Zürich zusammenarbeiten und eng vernetzt sind (Quelle: Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden):
Ungefähr 25 Prozent der Logiernächte in Graubünden werden von Gästen aus der Agglomeration Zürich gebucht. Zwischen 50 Prozent und 60 Prozent der Zweitwohnugsbesitzer stammen aus dem Grossraum Zürich. Viele Zürcher verbringen ihren Lebensabend im Kanton Graubünden und benutzen intensiv die bündner Infrastruktur vor allem auch im Gesundheitsbereich.
Aus Graubünden stammt einen Drittel des Strombedarfs der Stadt Zürich
An Uni und ETH Zürich studieren ungefähr 1300 Studenten aus Graubünden. Der Kanton Graubünden leistet für diese studierenden Beiträge an den Kanton Zürich. Von den Absolventen kehren weniger als 25 Prozent nach Graubünden zurück. Aus dem Bergebiet stammt also ein wichtiger Teil der gut qualifizierten Arbeitskräfte in den Wirtschaftszentren der Schweiz. Daniel Vasella, Pierin Vincenz, Iso Camartin sind solche Exemplare mit starken bündner Wurzeln.

„Die Globalisierung ist gerade in den Randregionen sehr stark spürbar.“

Ein Einwohner der Val Müstair ist gezwungen Produkte und Dienstleistungen ausserhalb der Region einzukaufen weil er diese in seinem Tal schlicht und einfach nicht findet. Dieser beschränkte Binnenmarkt lässt logischerweise keine Wertschöpfung pro Einwohner im Stil einer Metropolitanregion zu. Aber genau dieser Einwohner aus Müstair leistet einen Beitrag an die Wertschöpfung der Zentren gerade weil er deren Diensleistungen in Anspruch nimmt.

Es gibt viel zu tun

Die Wirtschaft im Berggebiet basiert auf den drei Hauptbranchen Tourismus, Landwirtschaft und Baugewerbe. Diese drei Branchen bilden das Schlusslicht der schweizerischen Produktivität.
Die Umstrukturierung in der Landwirtschaft schreitet mit grossen Schritten voran. die Anzahl der Bauernbetriebe ist bereits drastisch gesunken und die Landwirte müssen vermehrt unternehmerisch denken. Das Baugewerbe tut sich seit den Boomjahren im Zweitwohnungsbau schwer mit Überkapazitäten. Langsam aber sicher ist die Branche auf ein gesundes Niveau geschrumpft. Im Tourismus laufen Bemühungen die vielen kleinen Anbieter zur Zusammenarbeit zu motivieren um grössere und besser vermarktbare Einheiten zu schaffen. Dies alles reicht aber nur aus um weiterhin auf kleiner Flamme kochen zu können.
Wenn man mehr erreichen will, sind neue Impulse gefragt.



Unsere Köpfe müssen lernen, über die Berggipfel und über die engen Grenzen der Schweiz hinaus zu fliegen.
Das Netzwerk Schweiz muss innerhalb und ausserhalb des Landes weiter gesponnen werden und in diesem Netzwerk müssen die Stärken der schweizerischen Zentren verbunden werden mit den Stärken der Randregionen. Wenn dies nicht geschieht dann werden wir uns in den nächsten Jahren nur mit uns selber beschäftigen, während die umliegenden Länder an uns vorbeirauschen.
Die Schweiz hat einmaliges zu bieten. Mit Selbstvertrauen und und einem offenen Geist können wir weiterhin eine wichtige Rolle in der globalisierten Welt spielen.

Marc Cathomen, Präsident Visiun Porta Alpina

Marc Cathomen, geboren 1969 in Ilanz GR besuchte die Kantonschule und das Lehrerseminar in Chur. Während seines Werdegangs war er u.a in folgenden Gebieten tätig: Denkmalpflege Graubünden, Lehrer an der Sekundarschule Basel, Gründung und Partner der Firma Matrice SRL in Milano (Forschung im IT Bereich) sowie Gründung und Geschäftsführer der Firma ICSurselva AG in Ilanz (Entwicklung Internet und Intranet Applikationen). Er ist Initiant und Co-Präsident des Vereins Visiun Porta Alpina, Projektleiter Transfer-Technologic Surselva – eine Zusammenarbeit zwischen der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für das Berggebiet (SAB) und Microsoft Schweiz. Weiter ist er Gründungsmitglied der Bildungsregion Surselva, Initiant der Bibliothekenplattform Surselva und Dozent des Churer Institute of Architecture.

Investment Banking: Immer unter Strom

Ana Cerkez absolviert nach ihrem Wirtschaftsstudium das Graduate Training Program (GTP) in der Investment Bank von UBS. Das GTP ist für sie das Sprungbrett für eine Festanstellung im Bereich Devisenhandel.

Das Investment Banking gilt als Männerdomäne. War das ein Problem für Sie?
Die Zeiten haben sich geändert, mittlerweile sind einige Frauen im Investment Banking tätig. Somit war dies für mich nie ein Thema. Mir gefällt das Investment Banking. Man steht immer unter Strom.

Was fasziniert Sie am Devisenhandel?
Ich habe während des Studiums Finance vertieft und kann das Lehrbuchwissen jetzt in der Praxis anwenden. Volkswirtschaftliche Zusammenhänge sind nicht mehr graue Theorie, sondern ich sehe jeden Tag, wie sie sich auf die Wechselkurse auswirken.

War das Investment Banking nach der Uni nicht ein Sprung ins kalte Wasser?
Ich denke, jeder Berufseinstieg nach dem Studium ist ein Sprung ins kalte Wasser. Es kommt eine Flut von Informationen auf einem zu, von der man sich nicht einschüchtern lassen darf. Für mich war das ein Pluspunkt, denn man lernt jeden Tag Neues dazu.

Was macht in Ihren Augen das GTP aus?
Das GTP bot mir die Möglichkeit ins Investment Banking einzusteigen, was sonst direkt nach der Uni nicht möglich gewesen wäre. Ich habe während des GTP viel gelernt und dadurch meinen Traumjob gefunden.

Warum würden Sie UBS als Arbeitgeberin und das GTP empfehlen?
UBS bietet einem Hochschulabsolventen unglaublich viele Möglichkeiten. Beispielsweise konnte ich durch das GTP ein sechswöchiges Training in Stamford absolvieren. Meine Arbeit ist immer spannend und ich kann mich persönlich und fachlich weiterentwickeln.



UBS Fixed Income Event – explore our world of opportunities.

Learn more about a variety of job profiles at the Fixed Income Event at UBS Investment Bank held on November 29, 2006 in Opfikon. Apply by sending your CV with the notation "UBS Fixed Income Event" gtp@ubs.com until November 19, 2006.



What keeps UBS at the forefront of global financial services? Your skills, commitment and ambition to be the best. Our innovation comes from your creativity and appetite for challenge. The ideas you share with colleagues help develop the products and services that sustain our market leadership positions across Europe, the Americas and Asia Pacific. A dynamic and diverse environment provides you with every opportunity to fulfill your potential and further our achievements. Industry-leading training programs help you to hit the ground running. How far you go is up to you.

It starts with you:
www.ubs.com/graduates

UBS

© UBS 2006. Alle Rechte vorbehalten.



Prof. Dr. Fredmund Malik
Verwaltungsratspräsident Malik Management Zentrum St. Gallen

RICHTIGES UND GUTES MANAGEMENT: SCHLÜSSEL ZU LEBENS- UND FUNKTIONSTÜCHTIGKEIT

Der einzige Weg, Menschen erfolgreich, Organisationen funktionstüchtig und die Gesellschaft lebensdienlich zu machen, ist richtiges und gutes Management.

«Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik ist seit dem Jahr 2000 ständiger Kolumnist in der Student Business Review. Die Kolumne ist prinzipiell unabhängig von dem aktuellen Thema der Student Business Review, wobei sie dieses häufig ergänzt oder erweitert. Prof. Dr. Malik gilt als international renommierter Management-Consultant und -Lehrer und ist Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmensführung an der Universität St.Gallen. Seit 1984 ist er ausserdem Verwaltungsratspräsident des Malik Management Zentrum St.Gallen und berät zahlreiche Unternehmen in Fragen des Generalmanagements und der Personalentwicklung.»

In der heutigen Gesellschaft kann niemand mehr erfolgreich sein, der keine grundlegenden Managementfähigkeiten hat. Er wird in Zukunft nicht einmal Arbeit finden. Zumindest muss jeder sich selbst zu managen wissen. Richtiges Management zu beherrschen, bedeutet Lebenstüchtigkeit.

Sich selbst und andere durch richtiges und gutes Management wirksam und erfolgreich zu machen, ist die wichtigste Fähigkeit in der Gesellschaft von heute und morgen. Von dieser Fähigkeit hängt alles ab: Leistung, Karriere, Ansehen, Macht und Einkommen sowie letztlich Gesundheit, Zufriedenheit und ein erfülltes Leben.

Richtiges Management ist weltweit überall gleich. Alle Organisationen, die gut funktionieren, sind nach denselben Prinzipien gemanagt. Richtiges Management muss daher nur einmal gelernt werden, dafür gründlich. Je besser man es beherrscht, desto mehr Chancen kann man erfolgreich nutzen, und umso vielfältiger kann man es einsetzen.

Management: richtig und falsch, gut und schlecht

Es geht nicht um Management schlechthin, sondern um richtiges und gutes Management. Beides ist nötig: richtig und gut. Man kann etwas zwar schlecht tun, obwohl man es von der Sache her richtig macht und umgekehrt. Zum Beispiel kann man richtig – den Vorschriften entsprechend – Auto fahren, dies aber schlecht tun, weil man noch Anfänger und daher unsicher ist. Dann ist man zwar effektiv, aber noch nicht effizient. Daher ist das Richtige richtig tun, der Massstab für Professionalismus in jedem Beruf.

Was in jedem Beruf üblich ist, suchen man vergeblich in der Managementlehre, in Publikationen und in der Trainer- und Beraterszene.

Sowie man unterscheidet zwischen richtig und falsch sowie gut und schlecht, klären sich so viele Missverständnisse über Management auf, dass sich ein neuer und hocheffizienter Zugang dazu eröffnet.

Man erkennt dann, dass richtiges Management der einzige stabile Faktor im steten Wandel ist. Wer es beherrscht, wird unabhängig von Moden und kann Scharlatanerie zuverlässig entlarven, weil er einen Vergleichsstandard hat. Mit richtigem Management bekommt man die nötige Sicherheit und Reaktionsgeschwindigkeit, wie ein routinierter Autofahrer, der beim Fahren nicht mehr nachdenken muss, um richtig zu handeln. Wer richtiges Management gut beherrscht, braucht keine Berater mehr, so wie etwa Chirurgen und Flugzeugpiloten auch keine externen Berater brauchen, um ihre Operationen zu machen oder ihre Flüge zu absolvieren.

Lebenstüchtigkeit durch richtiges und gutes Management

Richtiges Management geht alle an. Management braucht jede Person, die Chef ist und jede, die einen Chef hat. Schon um überhaupt eine Stelle zu bekommen, ist Management unerlässlich, nämlich angewandt auf sich selbst in Form von Selbstmanagement. Erfolge in Schule, Berufslehre und Universität sind primär eine Sache von Selbstmanagement und erst sekundär von Talent.

Managementwissen und -können sind in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts die Voraussetzung schlechthin, beschäftigungsfähig zu sein. Basisfähigkeiten in Management sind für das 21. Jahrhunderts was Lesen und Schreiben seit dem 18. Jahrhunderts sind.

Richtiges Management ist in der Bedeutung und Wirkung in einem Leben und in einer Organisation vergleichbar mit der Funktion der Gene im Organismus. Was der Genetische Code für die Lebensfähigkeit des Menschen ist, ist richtiges und gutes Management für die Lebenstüchtigkeit des Menschen und die Funktionalität von Organisationen.

Wenn Management und Selbstmanagement nicht funktionieren, funktionieren Gesellschaft, Organisationen und das eigene Leben nicht so, wie man sich das wünscht.

Richtiges und gutes Management ist überall gleich

Die allgemein angenommene Kulturabhängigkeit, und die vermeintlich daraus folgende Vielfalt an Spielarten von Management, erweist sich als eine «optische» Täuschung, sobald zwischen richtigem und falschem Management unterschieden wird. Falsches und schlechtes Management tritt in zahllosen Varianten auf. Richtiges und gutes Management hingegen zeigt immer dasselbe Muster.

Ich behaupte nicht weniger, als dass alle gut funktionierenden Organisationen weltweit auf dieselbe Weise funktionieren. Sie nähern sich denn auch, das kann man deutlich beobachten, in ihren Führungs- und Funktionsprinzipien ständig an.

„Managementwissen und -können sind in der Gesellschaft des 21. Jahrhunderets die Voraussetzung schlechthin.“

Selbstverständlich gibt es Kultureinflüsse, und sie sind in mancher Hinsicht wichtig. Für richtiges und gutes Management haben sie jedoch weit geringere Bedeutung als angenommen wird, weil die Anforderungen an die Funktionsfähigkeit einer Organisation wichtiger sind als kulturelle Eigenheiten, wenn die Organisation ihren Zweck erfüllen soll. Beispielgebende Organisationen entwickeln ihre eigene Kultur, nämlich eine Kultur des richtigen und guten Managements, des Funktionierens, der Effektivität und Effizienz, der Leistung, Ziel- und Ergebnisorientierung und eine Kultur der Ethik von Verantwortung. Unter anderem erreichen sie das dadurch, dass alle ihre Mitarbeitenden immer die gleiche Art, von Managementausbildung bekommen, unabhängig davon, ob sie Führungspositionen haben. Die Ausbildungen unterscheiden sich je nach Aufgaben nur in Intensität und Detaillierungsgrad. Sie schaffen eine Kultur der durchgängigen Einheit von richtigem und gutem Management.

Richtiges und gutes Management ist Handwerk

Management ist der Beruf der Wirksamkeit und des Resultate Erzielens. Entscheidend ist die handwerkliche Professionalität.

Wer das Handwerk von richtigem und gutem Management beherrscht, braucht für seine Wirksamkeit vieles nicht, was typischerweise als nötig angesehen wird – weder Begeisterung noch Visionen, weder Leadership noch Charisma. Was hingegen nötig ist, sind Professionalität, Sachverstand und Erfahrung.

„Nur für die ganz «Hohe Schule» des Managements genügt das Erlernbare nicht – dann hilft Erfahrung und Übung.“

«Handwerk» auch deshalb, weil zwar zu Recht viel von Wissen die Rede ist, während das für Management entscheidende Element des Handelns aber leicht übersehen wird. Management bedeutet Aktion, heisst Vollbringen. Wissen hat erst Bedeutung, wenn es genutzt wird, um Resultate zu produzieren.

Trainer sprechen zumeist von «Verhalten». Mir ist das für ein Management zu blass und zu passiv. Dass Manager sich «verhalten», ist ebenso klar wie inhaltsleer. Entscheidend ist jene ganz bestimmte Art des Handelns, die zu Wirksamkeit und zu Ergebnissen führt.

Der Begriff «Handwerk» zielt auf das, was man lernen kann. Noch immer gibt es die Meinung, dass man zum Manager geboren sein müsse, dass Management eine Sache der Persönlichkeit sei und nicht erlernt werden könne. Persönlichkeit ist nicht unwichtig, und wer bestimmte Persönlichkeitszüge hat, kann im Vorteil sein. Das sollte aber niemanden davon abhalten, wenigstens das, was gelernt werden kann, sich auch wirklich anzueignen.

Nur für die ganz «Hohe Schule» des Managements genügt das Erlernbare nicht. Dafür ist dann bestimmt auch Erfahrung, Übung entscheidend und Begabung nötig bzw. vorteilhaft.

Richtiges und gutes Management ist kybernetisches Management

Kybernetik kann, wie die österreichische Kybernetikerin Maria Pruckner seit langem betont, als die Wissenschaft vom Funktionieren verstanden werden. Das zeigt den Zusammenhang von richtigem Management und Kybernetik, denn Organisationen müssen ihren Zwecken und Zielen entsprechend wirksam funktionieren.

Alle Funktionsgesetze aller Systeme sind Gesetze der Kybernetik, und alle Gesetze der Kybernetik sind Gesetze des Funktionierens. Vorbild ist das perfekte Funktionieren von biologischen Systemen, insbesondere ihrer Nervensysteme und Gehirne. Die Anwendung der biologischen Entdeckungen auf die Organisationen der Gesellschaft heisst «Richtiges und gutes Management».

Das Grundprinzip für richtiges und gutes, also kybernetisches Management heisst: Organisiere ein komplexes System so, dass es sich weitgehend selbstorganisieren, selbstregulieren und evolvieren kann. Das ist das Funktionsgesetz der Natur, das sich in allen biologischen Systemen zeigt – es ist das Modell für das Management des 21. Jahrhundert.

Die Zeit von Reduktionismus und mechanistischem Denken, nach denen die Organisationen das 20. Jahrhunderts gebaut waren, ist vorbei, sie sind am Ende. Das 21. Jahrhundert braucht andere Denkweisen. Kybernetisches, also richtiges und gutes Management ist der Weg – ich glaube, der einzige – zu einer lebensfähigen und lebensdienlichen Gesellschaft im 21. Jahrhundert.

Prof. Dr. oec. habil. Fredmund Malik
Unternehmensberatung und Management-Ausbildung, Titularprofessor Universität St. Gallen, Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft sowie Logik- und Wissenschaftsphilosophie.
fredmund.malik@mzsg.ch, www.malik-mzsg.ch

www.boozallen.ch

Teamspirit trifft Unabhängigkeit.



Wenn Teamspirit und Unabhängigkeit zusammenkommen, entsteht Raum für Kreativität und damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Inspiriert von unterschiedlichen Kulturen, neuen Wertvorstellungen und verschiedenen Altersgruppen. Wenn dann noch Kompetenz und Idealismus dazukommen, entwickeln sich aussergewöhnliche Ideen. Und damit aussergewöhnliche Karrieren. **Booz Allen Hamilton, eine der beiden grössten Strategie- und Technologieberatungen weltweit, sucht Absolventen und Young Professionals mit exzellenten sozialen und fachlichen Kompetenzen: karriereperspektiven@bah.com**

Booz | Allen | Hamilton

delivering results that endure

Looking ahead



www.swissre.com

You know what you want. And when it comes to planning your professional future, you leave nothing to chance. As a global leader in risk and capital management, Swiss Re thinks hard about the future too. We foster a strong culture of knowledge and development, and are constantly seeking ways of deepening our understanding of new risks. To meet this challenge we need motivated, committed people. Why not join us and help us shape our future together!

Expertise you can build on. **Swiss Re**