

## KMU-PRAXIS

## Haltet den Dieb

Deutschland und Geschäfte mit Liechtenstein



● VON MARCELLO SCARNATO\*

Fiktives Tagebuch einer realen Geschäftsreise nach Deutschland. Unternehmer L. Stein (Name frei erfunden) fährt mit seinem Auto von Schaanwald an die Grenze in Tisis/Feldkirch und wird – wie üblich nach einem Blick aufs Kennzeichen – durchgewunken. Freie Fahrt für freie EWR-Bürger. So weit, so gut. Nur einmal, erinnert sich L. Stein, hat man ihn in den letzten Jahren angehalten und geheissen, die Ausweise zu zeigen, das Handschuhfach und den Kofferraum zu öffnen.

## Wohin fahren Sie?

Ein paar Jahre weiter zurück war dann der Zollübergang Bregenz-Lindau gekommen. An diesem war der Ausweis immer gefragt worden, meist in Verbindung mit «Waren dabei?» – «Nein.» – «Wohin fahren Sie?» – «Nach Deutschland.» Lapidar. Tempi passati. Heute lockt ab diesem Abschnitt die deutsche Autobahn mit wirklich freier Fahrt. Sofern nicht grad ein Stau ist. Und die Rückkehr ist ebenso unkompliziert geworden. Die Bewegungsfreiheit hat dank der internationalen Akzeptanz einen zeitgemässen Level angenommen. Soweit ist also reduziert Wiehern des Amtsschimmels zu vermeiden.

## Da schauen wir genauer hin!

Nach wie vor mit Begleitgeräuschen kämpft hingegen, wer dann die gesuchten Geschäftsbeziehungen auch (fast) gefunden hat: Wie in den letzten Wochen und Monaten von diversen internationalen hochkarätigen Referenten bestätigt, «schaut man in Deutschland genauer hin», sobald eine Liechtensteiner Firma involviert ist. Prinzipiell – und das mit Methode – wird davon ausgegangen, dass eine Dienstleistung aus Liechtenstein gar nichts anderes sein kann als eine Offshore-Konstruktion. Und dieses Bild ist – zumindest im Bereich der KMUs – nicht wegzukriegen.

## Klischees am Köcheln halten

Liechtenstein? Das ist doch ein Steuerparadies. Dort zahlt man ja keine Steuern. Wenn ich mit Liechtenstein zu tun habe, habe ich sicher die Steuerfahndung am Hals. Beziehungen zu Liechtenstein sind grundsätzlich suspekt. Das Fürstentum und die Geldkoffer. Kein Finanzskandal, ohne dass nicht der Name Liechtenstein früher oder später auftaucht. – Dies nur einige der Stereotypen, die im Realkapitalismus von tagesaktueller Bedeutung sind. Liechtenstein = Offshore = schwarze Konten. Punkt.

## Marktmacht macht Markt

Der Wirtschaftsraum Euregio Bodensee zeigt erfolgreich, dass Liechtenstein auch ohne laufende Steuerfahndungs-Instrumentalisierung leben und im gegenseitigen Respekt mit seinen Nachbarn engagiert sein kann. Zu durchsichtig ist es denn auch jenseits von Lindau, wenn der teutonische Fiskus prophylaktisch «Steuerhinterziehung» kolportiert, sobald der Name Liechtenstein fällt. Ruft hier nicht einer «Haltet den Dieb!», der es selbst nicht so genau nimmt? Denn durch den EWR-Vertrag sind vor zehn Jahren die so genannten nicht tarifären Handelshemmnisse abgeschafft und damit auch die Diskriminierung ausländischer Anbieter beim Marktzutritt verboten worden ... Marktmacht rechtfertigt eben immer noch zu viele Mittel.

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

## Die Kunst, ein toller Chef zu sein

Buchtipps: Wie aus einem Vorgesetzten eine Führungspersönlichkeit wird

Ein toller Chef lässt die Leute an sich glauben und vermittelt ihnen das Gefühl, sie seien etwas Besonderes. Bei einem tollen Chef fühlen sich Mitarbeiter wohl. Wie man so ein toller Chef wird, zeigt Autor Jeffrey Fox.

● VON JANINE KÖPFLI

Beatrice K. ist streng. Streng mit sich selbst und mit ihren Mitarbeitern. Aber wenn es hart auf hart kommt, steht sie voll und ganz hinter ihrem Team und verteidigt es bis ins Letzte. «Sie ist eine gute Chefin», sagen ihre Mitarbeiter.

Beatrice K. ist hart, fair und freundlich, aber sie ist keine Freundin. Denn sie weiss: Angestellte wollen nicht, dass die Chefin eine Freundin ist. Angestellte fühlen sich nicht wohl, wenn ein Vorgesetzter zu vertraut ist. Angestellte mögen es überhaupt nicht, wenn der Chef mit einem ihrer Kollegen befreundet ist. Freundschaft kann zu Begünstigungen führen und Begünstigungen sind unfair.

Beatrice K. stellt langsam ein. Sie will keine Fehlbesetzungen in ihrem Betrieb und nimmt sich daher viel Zeit, den richtigen Kandidaten auszuwählen. Sie führt viele Vorstellungsgespräche, überprüft den Hintergrund der Bewerber sorgfältig und führt Eignungstests durch. Sie beobachtet den Bewerber während eines gemeinsamen Abendessens oder in Gesellschaft. Und sie achtet auf ihr Gefühl. Denn wenn irgendetwas am Bewerber stört, ist es gut möglich, dass etwas nicht stimmt.

Beatrice K. feuert schnell. Es gibt viele Gründe, einem Mitarbeiter zu kündigen. Ganz gleich aus welchem Grund: Wenn klar ist, dass das Arbeitsverhältnis beendet werden muss, dann handelt die Chefin schnell, denn nur so bleibt das Unternehmen vorn.

## Erziehen oder feuern

Ein wirklich toller Chef zu sein ist nicht einfach. Gerade in einer Zeit, in der in vielen Unternehmen Personal abgebaut wird, ist es für Chefs wichtiger denn je, beim gesamten Team für eine ordentliche Portion Motivation zu sorgen. Das Buch von Jeffrey Fox «Die Kunst, ein toller Chef zu sein» enthält hilfreiche Tipps und Ratschläge selbst



**Müssen energisch sein und zupacken können:** Die Chefinnen und Chefs von heute. Die Mitarbeiter wollen keine nette Tante und keinen netten Onkel, mit denen sie über alles reden können, die aber nichts voranbringen.

Foto: Archiv

für schwierige Situationen. Wie feuert man? Wann feuert man? Jeffrey Fox gibt den Vorgesetzten dieser Welt den Tipp, ihre Mitarbeiter zunächst zu erziehen und sie erst zu entlassen, wenn alles nichts nützt: «Erziehen Sie, feuern Sie und sehen Sie, wie Ihr Unternehmen wächst.»

## Kein Platz für Mittelmass

Auf knapp 200 Seiten nennt der Autor 50 Regeln für eine exzellente Mitarbeiterführung. Das Buch ist unterhaltsam und liefert dem einen oder anderen Chef mit Sicherheit einige Tipps, die ihn weiterbringen. Vieles ist zwar allgemein bekannt – dass «neue Besen nicht unbedingt gut kehren» oder dass ein Chef ein gutes Vorbild sein sollte. Dennoch: Jeffrey Fox schafft es, Altbekanntes so zu verkaufen, dass man es sich ein für alle Mal hinter die Ohren schreiben möchte. Da ist beispielsweise

die Sache mit dem Mittelmass. Jeffrey Fox schreibt: «Mittelmass ist eine heimtückische Krankheit, die Vitalität, Innovation und Energie eines jeden Unternehmens vernichtet.» Für ihn ist klar, sobald «Mittelmass» ein Unternehmen infiziert hat, ist der Heilungsprozess schwierig. Denn: «Wird Mittelmass tatsächlich oder auch nur vermutlich belohnt, wird die Leistung der guten Mitarbeiter ebenfalls auf Mittelmass sinken.»

Jeffrey Fox' Fazit wird in Regel 7 zusammengefasst: Ein guter Chef gibt sich nicht mit Mittelmass zufrieden und ist stets wachsam darauf bedacht, mittelmässige Mitarbeiter aus dem Unternehmen zu entfernen.

## Zum Autor

Jeffrey Fox studierte am Trinity College in Hartford/Connecticut und an der Harvard Business School. Er ist

Autor mehrerer Bestseller. Im Buch «Die Kunst, ein toller Chef zu sein» zeigt er mit Anekdoten, Beobachtungen und Ratschlägen grosser Firmenchefs, wie Vorgesetzte mit etwas Fleiss und Geschick zu bewundernswerten Führungspersönlichkeiten werden.

## Die einfache Erfolgsformel

1. Stellen Sie ausschliesslich Spitzenkräfte ein.
2. Setzen Sie die richtigen Leute in der richtigen Position ein. Sondern Sie falsche Mitarbeiter aus.
3. Sagen Sie den Mitarbeitern, was getan werden muss.
4. Sagen Sie den Mitarbeitern, warum es getan werden muss.
5. Überlassen Sie die Arbeit den Leuten, die Sie dafür ausgewählt haben.
6. Bilden Sie die Mitarbeiter fort.
7. Hören Sie den Mitarbeitern zu.
8. Beseitigen Sie Frustration und Hindernisse, die die Mitarbeiter einengen.
9. Überprüfen Sie Fortschritte.
10. Bedanken Sie sich öffentlich und im Privaten.

**Lesenswert für alle Chefs:** Jeffrey J. Fox: «Die Kunst, ein toller Chef zu sein». Redline Wirtschaft bei Verlag moderne Industrie AG, 2002 München. ISBN 3-478-38620-9.

## NACHRICHTEN

## Weniger Frauen im Netz

afp.- Frauen nutzen das Internet weit weniger als Männer. Während der Unterschied zwischen Männern und Frauen in den Vorjahren bei knapp 14 Prozentpunkten lag, stieg die Differenz im vergangenen Jahr auf 16,7 Prozent an. Im vergangenen Jahr waren mit 58,8 Prozent weit mehr als die Hälfte der Männer online, aber nur 42,1 Prozent der Frauen. Dies geht aus einer Sonderauswertung des «(N)onliner Atlas 2003» der Initiative D21, des Emnid-Instituts sowie des Vereins «Frauen geben Technik neue Impulse» hervor. Die Unterschiede hängen stark vom Alter ab. So gibt es bei Jugendlichen fast keine Differenzen mehr: Schülerinnen sind zu 83 Prozent im Internet unterwegs, bei den Schülern sind es mit 85 Prozent nur wenig mehr.

## Unis als Heiratsmärkte

dpa.- Weiterführende Schulen und Hochschulen sind nach neuen Erkenntnissen von Forschern die Heiratsmärkte moderner Gesellschaften. Immer häufiger träfen junge Leute ihre Ehepartner in der Schule, an der Universität, in Schülerdiscos oder Studentenlokalen. Das geht aus einer am Donnerstag veröffentlichten internationalen Vergleichsstudie der Universitäten Bamberg und Bremen hervor. Schlechter ausgebildete junge Leute, die früh die Schule verliessen, hätten

damit zunehmend geringe Chancen auf eine Ehe mit einem hoch qualifizierten Partner. Ein Grund für die wachsende Bedeutung des Bildungssystems für die Partnersuche ist nach Einschätzung von Professor Hans-Peter Blossfeld von der Uni Bamberg die lange Ausbildungszeit. Zudem sei der Anteil der Frauen in den höheren Schulen deutlich gewachsen. «In vielen modernen Industriestaaten ist der Anteil der Frauen unter den Studienanfängern heute in etwa genauso gross wie der der Männer», sagen die Autoren der Studie. Die Folge sei eine «wachsende Kumulation sozialer Ungleichheiten» und damit indirekt die Vergrösserung sozialer und ökonomischer Unterschiede. Insgesamt verglichen die Forscher Partnerschaften in 13 Ländern.

## Rauch kennt keine Grenzen

pte.- Nichtraucherzonen in Restaurants und Lokalen schützen die Gäste nicht vor dem Passivrauchen. Zu diesem Ergebnis ist eine Studie australischer Mediziner gekommen. Sie führten Tests in 17 Gastronomiebetrieben mit Raucher- und Nichtraucherbereichen durch. In den Nichtraucherzonen waren die Nikotinwerte und die Werte anderer Chemikalien niedriger, sie blieben aber trotzdem hoch. Die Mediziner schreiben im Fachmagazin Tobacco Control, dass nur rauchfreie Betriebe wirklichen Schutz bieten.