

Erlebniswelten

Habegger goes to Katar!

Die Regensdorfer Gartenbaufirma Habegger mit Sitz in Regensdorf entwickelt, plant und realisiert mediale Erlebniswelten. Jährlich werden über 1500 lokale und internationale Events, Ausstellungen sowie Architekturinszenierungen umgesetzt. Im letzten Herbst entschied Verwaltungsratspräsident Simon Ackermann, in zwei völlig verschiedene Länder zu expandieren – nach Katar und Italien. Was ist der Grund für diese Expansion?

Text: Marco Lüthi Bild: Habegger

Herr Ackermann, es scheint Habegger ganz gut zu gehen, Sie expandieren nach Katar und nach Italien. Weshalb genau diese zwei Standorte?

Aus zwei sehr unterschiedlichen Motivationen. In Mailand stellen wir uns als Projektgesellschaft für die Weltausstellung Expo 2015 auf. Es geht nicht darum, in den italienischen Markt einzudringen, sondern nur um die Expo, wo zu 95 Prozent internationale Kunden ihre Pavillons errichten.

Haben Sie keinerlei Absichten, sich nach der Expo weiter in Italien zu manifestieren?

Das lassen wir noch offen. Wenn bei der Weltausstellung sinnvolle Beziehungen eingegangen werden können, werden wir sicherlich bleiben. Es hat sich aber bisher bei jeder Weltausstellung gezeigt, dass es in den Folgejahren eine kleine Depression im Markt gibt. Sehr viele Mittel werden in die Infrastruktur gesteckt, und die lokalen Mittel sind für einige Zeit ausgeschöpft.

Mit wie vielen Leuten werden Sie in Mailand operativ tätig sein?

Das kann ich noch nicht genau sagen. Im Moment sind es vier Personen. Wir rechnen während der Bauzeit zwischen Januar und Mai damit, dass wir zwischen 50 und 150 Personen im Einsatz haben. Danach geht es um die Betreuung der Weltausstellung und auch der unzähligen kleinen Events daneben. Diese sind für uns spannend, da auch diese eine Infrastruktur brauchen und meistens sehr schnell aus der Hand organisiert

werden müssen. Wir sind mit eigenem Lager und Personal vor Ort und können so sehr schnell reagieren. Die Weltausstellung verbindet so viele Ressorts – der Lokalmarkt ist dem gar nicht gewachsen. Habegger kann sowohl die Schweizer Qualität ausspielen, hat aber trotzdem einen italienischen Standort.

Werden Sie während der Weltausstellung mit anderen internationalen Firmen zusammenarbeiten?

Wir nehmen kleine italienische Spezialisten mit ins Boot. Diese werden uns vor Ort unterstützen. Unsere Partner sind aber eigentlich die General Contractors, die Generalun-

«Katar will eine Art Schweiz des Nahen Ostens werden.»

ternehmen, welche Pavillons bauen. Das macht es für uns einfach, denn es gibt weltweit vielleicht gerade mal 15 solche Generalunternehmen. In der Schweiz ist dies Nüssli.

Was ist der Unterschied zu Ihren Absichten in Katar?

In Katar bauen wir langfristig etwas auf. Der Wüstenstaat hat den Entwicklungs-Masterplan «Vision 2030» definiert. Dabei gibt es verschiedene Säulen, auf die die Kataris aufbauen. Einerseits will Katar zum Bildungs-Hub des Nahen Ostens werden. In Verbindung damit wol-

len die Kataris auch zum Kongress-Hub werden, also möglichst viele grosse Kongresse und Messen anziehen, was für uns sehr spannend ist. Die zweite Ebene ist der Sport. Katar will sich damit gegenüber Dubai positionieren, das eher die Tourismus-Schiene fährt. Daneben gibt es noch den politischen Aspekt. Katar will eine Art Schweiz des Nahen Ostens werden, also sehr vermittelnd sein und eine Rolle als neutraler Diplomat einnehmen. Die Fussball-Weltmeisterschaft 2022 ist dabei nur ein Etappenziel in dieser «Vision 2030». Die Liste der Events der nächsten zwei Jahre ist mit 50 internationalen Sport-Events sehr lang: Von Tennisturnieren, über Motorrad- und Velorennen bis zu Golfturnieren und der 2015 stattfindenden Handball-Weltmeisterschaft findet beinahe jede Sportart im Land statt.

Inwiefern wird mit Ihrem Mehrheitsaktionär, Jassim Al Mansoori, zusammengearbeitet?

Man muss einen katarischen Mehrheitsaktionär haben, um sich überhaupt in Katar niederlassen zu dürfen. Er ist unser lokaler Partner, der formell die Mehrheit besitzt. Operativ hat er keinen Einfluss und bekommt auch nicht die Mehrheit des Ertrages.

Er ist also die Alibi-Lösung auf dem Papier?

Jein. In der Krise geht es schon um die Kontrolle. Wenn Habegger schlecht arbeitet, kann Mansoori jederzeit den Laden dichtmachen.

Welche konkreten Aufträge hat Habegger im Wüstenstaat?



Katar: Expansionsziel von Habegger.

In Katar ist es so, dass man eine sehr grosse Pipeline hat. Viele Verträge müssen noch ausgehandelt werden. Man kann dabei immer nur jeweils sehr kurzfristig sagen, ob diese auch wirklich zustande kommen. Oftmals bekommt man für eine Ausschreibung sehr wenig Zeit, danach passiert lange nichts, plötzlich muss dafür innerhalb Wochenfrist alles auf die Beine gestellt werden.

Das hört sich schwierig an.

Damit muss man umgehen können. Aktuell sind wir mit der Handball-WM in Verhandlung, aber auch mit dem Komitee der Fussball-WM.

Ist die Fussball-Weltmeisterschaft 2022 eines der grossen Ziele von Habegger?

Ein Ziel, aber noch wahnsinnig weit weg. Dazu kommt man frühestens zwei bis drei Jahre vor der WM. Die Kataris müssen zuerst einmal die Stadien bauen. Mit den momentanen sportpolitischen Diskussionen ist gar nicht sicher, ob die WM auch wirklich in

Katar stattfinden wird. Habegger hat es nicht wegen der WM nach Katar gezogen.

Was war dann der alles entscheidende Punkt, um nach Katar zu gehen? Diese Vision «2030»?

Seit 2006 und den Summer Asian Games, dem damaligen Kick-off dieser Vision, arbeiten wir in der Region. Wir waren mit 40 Leuten aktiv, haben diese dann aber wieder abgezogen, da anschliessend zwei sehr dürre Jahre folgten. Zwischendurch hatten wir immer wieder klei-

«Habegger ist nicht wegen der Fussball-WM nach Katar gezogen.»

nere Aufträge, haben aber erst im letzten Jahr entschieden, dass wir fix in Katar bleiben. Katar ist ein Markt, getrieben von einer Vision, welche stark in unsere Felder spielt. Es geht

um Live-Kommunikation, Events, reale Erlebnisse. Man will Leute in den Markt ziehen, aber andererseits die Lokalen ebenfalls unterhalten. Katar ist ein sehr gelangweiltes Land, den Leuten passiert zu wenig. Das Land als solches gibt nichts her, man kann es nur mit Events füllen. Das spielt uns natürlich perfekt in die Karten.

Daneben ist auch genügend Geld vorhanden.

Es ist viel Geld vorhanden, aber sie können sehr gut wirtschaften und trennen sich nur sehr schwer vom Geld. Die Kataris haben zwar viele Mittel, investieren in Projekte, von denen man in der Schweiz die Finger lassen würde, sind mutiger, aber verteilen das Geld auch nicht willkürlich oder werfen es zum Fenster hinaus. Zudem entsteht ein grosser Preisdruck von ausländischen Firmen. Gerade libanesischen Firmen machen dieselbe Arbeit wie Habegger zu einem Bruchteil. Wir sind gezwungen, unseren Qualitätsanspruch nach unten anzupassen. Wir wollen zwar ein Premium-Dienstleister

sein, können aber nicht auf das libanesische Niveau herunter.

Wie sieht der Personal-Umfang in Katar aus?

Wir haben einen Geschäftsführer und stellen soeben zwei zusätzliche Leute ein: einen Projektleiter und eine Assistentin, die Arabisch spricht. Für Projekte fliegen wir Leute aus Europa ein. Für das Projekt zum Nationaltag im Dezember, ein Dekorationsprojekt, waren 160 Leute für Habegger im Einsatz, davon 140 Gastarbeiter aus Asien, 10 lokale Freelancer und 10 aus Europa. So funktioniert unsere Industrie – auch hier in der Schweiz. Wir haben hier 140 Festangestellte, durchschnittlich übers Jahr gesehen aber pro Tag noch etwa 80 Freischaffende.

Welche kulturellen Schwierigkeiten kommen jeweils auf Sie zu, wenn Sie sich in Katar um Projekte bewerben?

Man muss generell sehr viel Geduld mitbringen, sehr viel «socializen», die Leute immer wieder treffen. Es gibt niemals einen sofortigen Entscheid wie hier in der Schweiz, wo man nach drei Minuten schon über die vertraglichen Details spricht. Es braucht viel Willen, man muss jeweils einfach in die Firmen hineinspazieren und den CEO verlangen. Per Telefon funktioniert

gar nichts. Die Kataris sagen ungern Nein, deshalb ist es oft schwer abzuschätzen, was sie wirklich wollen. Sie können sich auch relativ schlecht ausdrücken, sagen oft: «Mach mal, stell mal was vor.» Das hat auch damit zu tun, dass die Entscheider Kataris sind. Das Problem ist, dass von den 1,8 Millionen Einwohnern in Katar nur

«Die Kataris sagen ungern Nein, deshalb ist es oft schwer einzuschätzen, was sie meinen.»

200 000 Kataris sind, der grosse Rest sind Gastarbeiter. Die Kataris sind keine Berufsleute, es sind Leute aus Familien oder politisch besetzten Ämtern, grundsätzlich gut ausgebildet, aber ohne jegliche Erfahrung im Berufsalltag. Sie sind sich gewohnt zu entscheiden, zu bestellen, aber kennen die Konsequenzen nicht, können diese gar nicht einschätzen. Man muss sehr stark an den Beziehungen arbeiten, weshalb auch ich einmal pro Monat nach Katar reise. Zudem sind sie sehr hierarchisch: Der Entscheider will mit dem Chef sprechen, der Projektleiter mit dem Geschäftsleiter.

Das hört sich wiederum ziemlich anstrengend an.

Das ist sehr anstrengend. Wenn man sich die Zeit dafür nimmt, entstehen dabei aber gute Beziehungen. Und wenn man sie einmal überzeugt hat, sind sie recht treu. Andererseits sind die Kataris auch sehr ungeduldig. Sie entscheiden immer anhand des letzten Projektes. Es nützt nichts, wenn zehn Projekte perfekt waren, das elfte und letzte aber nicht. Dann muss man sehen, dass man aus dem Land kommt (lacht). Man wird immer anhand des letzten Projektes gemessen, es ist überhaupt keine Toleranz vorhanden. Es gibt auch ein klares Kunden-Lieferanten-Gefälle. Wir bleiben immer Lieferanten, sind immer im Bitte-Modus. In der Schweiz ist das anders, da pflegt man gerne auch eine gute Freundschaft mit einem Geschäftspartner. Die Kataris leben derart in der Minderheit in ihrem eigenen Land, dass sie eine Art Mauer hochziehen. Man ist nur toleriert, weil man Leistungen erbringt, zu denen sie selber nicht fähig sind.

Sie haben im letzten April den Export-Award von Switzerland Global Enterprise erhalten.

Was bedeutet Ihnen diese Auszeichnung?

Das ist toll, die Jury war ausgezeichnet besetzt. Es gibt teilweise Preise, bei denen die Entscheidungsprozesse oftmals sehr politisch angehaucht sind. Der Export-Award war ein guter und fairer Wettbewerb. Die Auszeichnung ist eine Bestätigung und ein Mut-Macher für die Firma, dass man auf einem gewissen Level mithalten kann. Es ist schön, von aussen ein Lob zu erhalten.

Herr Ackermann, Sie sind seit 2010 Verwaltungsratspräsident von Habegger und seit letztem Herbst auch Inhaber der Firma. Was hat sich für Habegger allgemein seit dem letzten Herbst verändert?

Ich war schon länger Teilhaber. Als wir 2010 einen Nachfolger von Firmengründer Peter Habegger suchten, haben wir deutsche Partner gefunden, die damals die Mehrheit der Firma übernommen haben. Eine sehr schlechte Erfahrung, weshalb ich im letzten Frühling 2013 entschieden habe, diese Anteile wieder zurückzukaufen. Insofern hat sich nichts verändert. Peter Habegger hat auch schon lange vor 2010 die Geschäftsführung abgegeben. Wir steuern die Firma bereits sechs oder sieben Jahre mit dem aktuellen und tollen Managementteam.




Habegger-Verwaltungsratspräsident Simon Ackermann.

Hätten Sie auch expandiert, wenn Sie diesen «Schritt zurück» im Oktober nicht gemacht hätten?

Es wäre sicherlich nicht alles genau gleich abgelaufen. Mit Expansionsschritten geht man immer ein gewisses Risiko ein. Habegger ist seit letztem Herbst sicherlich mutiger geworden. Die deutschen Kollegen haben immer sehr kurzfristig gedacht. Diesem Druck wollten wir uns entziehen. Wir haben andere Perspektiven, schauen in die Zukunft, haben Pläne für die nächsten 20 Jahre und mussten uns deshalb etwas befreien.

Was hat sich für Sie persönlich verändert?

Für mich war es sehr anstrengend. Ich habe sehr viel Zeit, sicherlich 30 Prozent, mit meinen Investoren verbracht. Nun kann ich mich auf die eigentlichen Dinge konzentrieren, und deshalb ist Habegger auch so zügig vorwärtsgekommen. Insofern war dieser «Schritt zurück» eine Befreiung. Die deutschen Partner wollten Habegger schon im zweiten Jahr weiterverkaufen. Das passte uns nicht, und wir zogen deshalb einen Schlussstrich. Wir sind in der besten Zeit des Lebens, haben nun 20 Jahre Erfahrung und haben weitere 20 Jahre vor uns. Das Management und die gesamte Firma ist im Goldenen Zeitalter – ein guter Moment, um Gas zu geben. 

Habegger-Engagement für die Leichtathletik-WM

Im August findet in Zürich die Leichtathletik Europameisterschaft statt. Habegger wird für verschiedene Projekte im Umfeld der EM zuständig sein, heisst es in Ihrer Mitteilung. Für welche konkret?

Wir sind grundsätzlich Generalunternehmer für alles, was Technik und Event-Präsentation betrifft. Ein sehr breites Feld also. Das hat es in diesem Umfang auch in der Geschichte des Marktes noch nie gegeben. Unter Event-Präsentation verstehen wir das ganze Speaker-Wesen, die Eröffnungsfeier, Schlussfeier, Medaillen-Zeremonien, Maskottchen-Einsatz bis zum Inhouse-TV, also das Entertainment, welches im Stadion läuft. Bei der Eröffnungsfeier und sämtlichen Zeremonien bin ich zusammen mit meinen Regiepartnern Max Sieber und Nadine Imboden (www.3friends.ch) für das Konzept, die Regie, die ganze Umsetzung zuständig. Mit Habegger installieren wir die dazu nötige Technik. Für die logistische Umsetzung der Eröffnungsfeier ist die Agentur Compresso verantwortlich. Insgesamt sind dabei über 1000 Personen involviert.

Daneben machen wir alles, was Audio, Video, Licht und Strom im Stadion beinhaltet. Auch die ganze Kommunikationstechnik, also die Datenverkabelung, die Verkabelung der Medienarbeitsplätze, das WLAN, die ganze Kommunikationsinfrastruktur für die Medien. Dazu gibt es die Branding-Bauten im Stadion, wie zum Beispiel das Siegerpodest. Auch die ganze technische Infrastruktur in der Stadt, also ausserhalb des Stadions für die Gehen-Wettbewerbe und den Marathon, gehört zu unserem Aufgabengebiet. Zudem sind wir der technische Partner des Festivals auf dem Sechseläutenplatz. Dort steht auch das House of Switzerland. So setzen wir jeden Abend eine 3-D-Projektion auf das Opernhaus um.

Ist dies Ihr grösster Anlass, den Sie je betreut haben?

Von der Komplexität und der Breite ist das der grösste Event.

Was bedeutet solch ein sportlicher Grossanlass für die Technikplanung?

An solch einem Anlass hat man sehr viele Stakeholder, was kompliziert ist. Wir haben den Host-Broadcaster, das lokale Komitee, den internationalen Verband, die einzelnen Ländern mit ihren individuellen Bedürfnissen, die Stadt und den Stadionbetreiber. Also sehr viel Politik, viele Partner, die mitreden. Mit jeder Meisterschaft nehmen die Ansprüche zu, da immer mehr Technologie ins Spiel kommt. Auch die Konvergenz der Medien spüren wir stark am Event. Der heutige Journalist macht Radio, Print, Online-Ticker, alles in einem. Die EM beinhaltet zwei Sessions pro Tag, also circa acht Stunden Sport täglich.

Einerseits muss man in Schichten arbeiten, andererseits viele Kompromisse zwischen dem Einsatz der Technik und der Logistik eingehen. Die Eröffnungsfeier veranschaulicht das, weil sie nur zwei Minuten nach einer Siegerehrung startet. Eine sehr grosse Herausforderung. Ähnlich wie beim Superbowl, wo in der Halbzeit eine riesige Show stattfindet. Wir haben nur 20 Minuten Vorbereitungszeit auf dem Rasen, da vorher noch Wettkämpfe laufen. Das ist die technische Höchstherausforderung.

Auch für die SRG ist das Projekt die grösste Produktion aller Zeiten. Wie ist die Zusammenarbeit mit der SRG?

Sehr gut, wir haben es mit einem sehr professionellen Partner zu tun. Wir beide sind aber immer wieder mit den verschiedensten Bedürfnissen der vielen Partner konfrontiert, was die Arbeit komplex und auch sehr herausfordernd macht. Aber genau dafür sind wir ja da.

Das Ganze kann für Habegger aber auch als eine Superplattform angesehen werden.

Klar. Aber die technische Herausforderung ist schon massiv. Jeder muss genau wissen, was er tut, weil es einfach eine Punktlandung geben muss. Aber genau das macht den Kick eines Live-Events aus.

Wer ist Ihr Auftraggeber an der EM?

Das lokale Organisationskomitee.