

# René C. Jäggi

Der 53-jährige Unternehmer René C. Jäggi macht am liebsten, was andere scheuen: Er saniert marode Unternehmen. Als Vater des Basler Fussballwunders reaktiviert der ehemalige Adidas-Boss momentan den deutschen Vorzeigefussballclub 1. FC Kaiserslautern. Nicht ohne Risiko – sollten die “Roten Teufel” weiterhin verlieren, könnte es für den erfolgsgewohnten Basler und ehemaligen Judoka eng werden. Gegenüber “persönlich” erklärt er seine Erfolgsstrategie. Interview: Oliver Prange und Matthias Ackeret, Fotos Marc Wetli

*“Ich täusche mich in Personen, weil ich mich immer noch zu oft von Diplomen blenden lasse.”*

*“Nur weil ich gerne schwierige Probleme löse, bin ich kein Sanierer.”*

*“Die meisten Fehler passieren aber, wenn man mit Beratern arbeitet, die eine Sache in Bezug auf die Aussen- oder Innenwirkung nicht realistisch einschätzen.”*

*“Hans-Peter Briegel, einer meiner Widersacher im Aufsichtsrat, meinte kürzlich, dass sich ein Pfälzer nicht von einem Schweizer besiegen lasse.”*

*“Wer die Hitze scheut, sollte nicht Koch werden; aber ich habe mich auch schon besser gefühlt.”*

*“Alle gehen davon aus, dass ich meinen Job bis zur Fussballweltmeisterschaft 2006 ausübe, doch ich glaube nicht, dass ich das schaffen werde.”*

*“Das Beispiel der Swiss beweist, dass es in der Schweiz wohl keinen Manager mehr gibt, der diese Airline als selbstständiges Unternehmen führen kann.”*

Herr Jäggi, Sie gelten als erfolgreicher Sanierer. Wann haben Sie erkannt, dass dies Ihre Hauptstärke ist?

“Das ist ein Klischee, welches mir zugeschrieben wird. Nur weil ich gerne schwierige Probleme löse, bin ich kein Sanierer. Sie werden auch kein Interview finden, in dem ich mich so bezeichne.”

**Was sind Sie dann?**

“Ich verstehe mich als Unternehmer, der Freude an schwierigen Aufgaben hat. Bereits als kleines Kind habe ich gerne Schach gespielt und komplizierte Probleme gelöst. Für mich ist es ein Privileg, Aufgaben zu übernehmen, die andere ungern ausführen. So bin ich auch zu meinem Job in Kaiserslautern gekommen.”

**Trotzdem: Warum stellen Sie sich immer wieder Herkulesaufgaben?**

“Ich mache keine Selbstmordaktionen. Bei nüchterner Betrachtung war mir klar, dass die Aufgabe in Kaiserslautern lösbar ist. Von den Steuerschulden von 12,9 Millionen Euro habe ich anfänglich nichts gewusst, trotzdem spürte ich intuitiv, dass ein Club, welcher regional eine solch starke Verankerung hat, jede Krise meistern wird. Von den Vereinsmitgliedern, also den Aktionären, habe ich bereits zu Beginn die volle Unterstützung zugesprochen bekommen. In einem muss ich Ihnen Recht geben, ich war auf alles gefasst, nicht aber auf die Vielfalt der Krisenherde. Eigentlich wollte ich nach meinem Engagement in Basel die Schuhfabrik Salamander übernehmen, doch nicht alles im Leben ist planbar. Mit 20 bin ich für 600 Dollar nach Japan gefahren – ohne Rückfahrkarte. So gesehen ist die heutige Aufgabe fast schon unspektakulär.”

**Welches waren die ersten Massnahmen, die Sie in Kaiserslautern trafen?**

“Als Erstes liess ich mir vom alten Aufsichtsrat die Zahlen geben. Das war der Jahresabschluss bis Juni 2002. Anschliessend orientierte ich mich über die mittel- und langfristige Planung, um diese mit den bestehenden Verträgen, wie Bau- oder Kreditverpflichtungen, in Einklang zu bringen. Erschwerend war, dass die Einnahmeverluste aus der Kirch-Pleite sowie das Ausscheiden aus den europäischen Wettbewerben dazukamen. Dies wurde nirgendwo detailliert ausgewiesen, strapazierte aber das bereits bestehende Defizit enorm. Relativ schnell bemerkte ich, dass einiges im Argen lag.”

**Verträge sind das eine, die psychologische Komponente ist das andere.**

“Ein Fussballclub ist keine normale Firma, in welcher ein Vorstandsvorsitzender ungestört schalten und walten kann, sondern er muss mit dem Aufsichtsrat zusammenarbeiten, der von den Vereinsmitgliedern gewählt wird. Ursprünglich wollte ich diesen Job als freier Berater ausüben und nicht als fest

Angestellter, deshalb war meine Rolle anfänglich sehr limitiert und einengend.”

#### **Hatten Sie nie Selbstzweifel?**

“Nein, ich hatte keine Angst vor dem Scheitern, obwohl das Ganze eine hoch dramatische Angelegenheit ist. Der grösste Garantiegeber des FCK ist das Land Rheinland-Pfalz, auf der anderen Seite steht die Stadt Kaiserslautern, die politisch einem anderen Lager zuzuordnen ist. Auch die verschiedenen Banken, die uns unterstützen, verfolgen verschiedene Interessen. Die Landesbank verhält sich neutral, während die Kreissparkasse Mainz und die Stadtparkasse Kaiserslautern zugeordnet sind. Dadurch erhält die ganze Sanierung eine solche politische und wirtschaftliche Dimension, wie es bei einem anderen Unternehmen niemals der Fall wäre. Mein Vorteil ist, dass ich keinem Klüngel angehöre.”

#### **Welches sind die grössten Fehler, die einem bei einer Sanierung unterlaufen können?**

“Der grösste Fehler ist, dass man die Sache falsch einschätzt oder Ziele zu früh kommuniziert und sie dann nicht einhält. Die meisten Fehler passieren aber, wenn man mit Beratern arbeitet, die eine Sache in Bezug auf die Aussen- oder Innenwirkung nicht realistisch einschätzen. Zudem muss man sich immer auf ein paar wenige, enge Mitarbeiter verlassen können!”

#### **Wichtig ist sicherlich, dass man – von den Spielern bis zu den Funktionären – die richtigen Leute kennt. Gibt es da ein Wertesystem?**

“Ich unterscheide immer zwischen denjenigen, die für eine bestimmte Situation verantwortlich sind, und den Unbeteiligten. Bei einem Fussballclub sind der Vorstand und das Management massgeblich beteiligt, den Spielern, also den Unterhaltungskünstlern, kann man höchstens vorwerfen, dass sie zu viel verdienen. Schlussendlich ist es immer eine Frage von Angebot und Nachfrage. Nach Prüfung der Satzung war mir aber klar, dass der Aufsichtsrat auch eine Schuld an der Misere trifft, viel gravierender waren jedoch die Verfehlungen des alten Vorstandes.”

#### **Inwiefern?**

“Der alte Vorstand hat Verträge abgeschlossen oder Transfers getätigt, ohne den Aufsichtsrat zu informieren. Die elementarsten betriebswirtschaftlichen Regeln wurden verletzt, es gab weder ein Risk-Management noch ein Controlling. Dieses habe ich nun wieder eingeführt. Nach einem Jahr ist der FCK ein gut organisiertes, mittelständisches Unternehmen.”

#### **Welche Schritte haben Sie zuerst unternommen, um die Misere zu klären?**

“Da ich wusste, dass der Widerstand des alten Vorstandes gegen meine Tätigkeit und Person gross ist, musste ich Profis engagieren, um allfällige Fettnäpfchen zu eliminieren. Die alte Garde ist in der Pfalz sehr bekannt. Jahrelang haben sie an ihrem Image gefeilt und sich damit eine starke Position geschaffen. Mir war klar, dass unsere Leute aufgrund ihres Images und ihrer Reputation unantastbar sein müssen. Als Erstes habe ich mit Professor Egon Müller aus Saarbrücken einen renommierten Wirtschaftsjuristen beigezogen, der zugleich einer der besten Strafrechtler Deutschlands ist. Professor Müller agiert als mein juristischer Berater, um zu verhindern, dass ich juristische Fehler begehe. Weiter habe ich die Pricewaterhouse-Coopers-Gruppe in Saarbrücken als unabhängige Wirtschaftsprüfer engagiert. Doch ich weiss genau, wenn uns der Saisonstart missglückt, jagt man Trainer Gerets und mich vom Betzenberg. Hans-Peter Briegel, einer meiner Widersacher im Aufsichtsrat, meinte kürzlich, dass sich ein Pfälzer nicht von einem Schweizer besiegen lasse.”

**Erstmals wurden Sie bekannt, als Sie 39-jährig Chef von Adidas wurden – auch eine Riesenherausforderung.**

“Es wundert mich, dass ich immer wieder auf meine Adidas-Zeit vor 14 Jahren angesprochen werde. Damals mit 39 Jahren, als jüngster Vorstandsvorsitzender einer Weltfirma, übernahm ich ein Unternehmen, das bereits sehr angeschlagen war. Wer sich die Mühe macht und meine sechsjährige Tätigkeit bei Adidas analysiert, wird feststellen, dass Jäggi mit seinem Team die Firma gerettet hat, indem er alle Fabriken geschlossen und rund 8000 Leute entlassen hat. Mein Auftrag war auch nicht, nur Geld zu verdienen, sondern die Firma vor dem Zusammenbruch zu retten. Die Situation war desaströs: Adidas beschäftigte 14000 Angestellte und war als Familienbetrieb aufgebaut. 1986 erwirtschaftete Adidas einen Verlust von 32 Millionen DM. Die fünf verschiedenen Marken waren völlig unkoordiniert und standen in einem harten Konkurrenzkampf gegen Nike und Reebok. Nachdem ich die Mitarbeiter entlassen musste, habe ich das Sourcing von Europa nach Asien verlegt und alle Fabriken auf null abschreiben müssen. Das war eine Mammutleistung, die ihresgleichen sucht und in keiner Weise mit meiner jetzigen Tätigkeit vergleichbar ist.”

**8000 Mitarbeiter zu entlassen ist auch nicht einfach...**

“Nein, überhaupt nicht. Vor 14 Jahren war auch das Bewusstsein noch ein völlig anderes, jede Entlassung zog sogleich eine Protestwelle nach sich. Zwischenzeitlich sind grosse Firmen wie zum Beispiel die Swissair verschwunden – und die Leute haben es akzeptiert, denn die Frustrationstoleranz hat sich gesteigert. Die damalige Zeit war eine andere.”

**Wie haben Sie dies als 39-Jähriger erlebt?**

“Ich kann mich an diese Zeit nicht mehr erinnern, das ist ein abgeschlossenes Thema. Ich diskutiere auch mit niemandem mehr über meine Französischnoten oder die erste Tanzstunde. Das ist lange vorbei. Jetzt bin ich 54-jährig und kann von den gemachten Erfahrungen profitieren. Ich habe dabei viel gelernt – und auch viele Fehler gemacht. Ich verschwende aber keine Sekunde meines Lebens mehr an diese Zeit.”

**Welches sind die grössten Unterschiede zwischen dem FC Basel und dem FC Kaiserslautern?**

“Der FCB war kein schlecht geführter Verein, nur waren seine Ansprüche einfach grösser als die realen Leistungen. Die erfolgreichen Zeiten, als Helmut Benthaus den FCB von Titel zu Titel führte, spukte – trotz fünfjähriger Absenz in der Nationalliga A – in allen Basler Köpfen herum. Der damalige Vorstand konnte sich dieses Ziel aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen nicht leisten. Nun haben sich die Verhältnisse geändert: GC hatte damals ein Budget von 25 Millionen Franken und wurde jahrelang Schweizer Meister, wir hatten lediglich eines von 6 Millionen und waren chancenlos. Parallelen zum FCK gibt es insofern, als in der Region die gleiche Euphorie und Begeisterung herrscht wie in Basel.”

**Sie haben den FCB erwähnt. Könnte diese Erfolgskurve wieder kippen?**

“Eine solche Erfolgswelle kann immer kippen. Vor allem, wenn Managerfehler auftreten oder die Führung die Lust an ihrer Tätigkeit verliert. Als bei GC vor drei Jahren die Herren Gerber, Gut und Albers als Mäzene auftraten, glaubte man, dass GC den Erfolg für die nächsten Jahre gepachtet habe. Nun sind sie ausgestiegen. Der FC Basel ist auf Familie Oeri angewiesen. Sollte Frau Oeri irgendwann die Lust verlieren, könnte sich auch die Situation des FCB markant ändern. Momentan gibt es aber schweizweit keine Alternative zum FC Basel, trotzdem kann man einen solchen Erfolg niemals lebenslang garantieren.”

**Welche Informationspolitik verfolgen Sie in Kaiserslautern?**

“Wir kommunizieren offen. Bereits nach 60 Tagen haben wir eine Bilanzpressekonferenz durchgeführt, in welcher wir einen genauen Überblick über die ganze Finanzlage gaben. Zudem lasse ich künftig alle spielerrelevanten Problemfälle durch das Finanzamt in Kaiserslautern prüfen. Der Vorwurf, ich hätte die Bilanzen schlechter dargestellt, als sie sind, um nach einer erfolgreichen Sanierung als Retter dazustehen, ist hanebüchen.”

**Stören Sie solche Vorwürfe?**

“Ja und nein. Es stellt sich aber immer die Frage, wer mich kritisiert. Ich bin der Meinung, dass konstruktive Kritik ihre Berechtigung hat. Bedeutsamer ist vielmehr, was die Absicht der Kritik ist. Wenn die Zielsetzung ist, jemanden fertig zu machen, muss man sich wehren.”

**Inwiefern betreiben Sie mit dem 1. FC Kaiserslautern Markenführung?**

“Leider ist das Fussballgeschäft sehr kurzfristig! Auf dem Rasen zeigt sich die Wahrheit. Trotzdem versuchen wir, aus dem 1. FC mittelfristig ein Marketingunternehmen zu machen.”

**Was kann man aus einem Fussball-Label weiter machen im Bereich Merchandising? Juventus Turin ist auch aktiv in Kinos, Reisen, Entertainment.**

“Eine klare Organisation und Konturen verbunden mit einer Merchandising-Konzeption führen meistens zu positiven Zahlen. Eine Verzettelung weg vom Core Business würde ich nur als absoluter Spitzenverein mit einem viel grösseren Kundenpotenzial riskieren wie beispielweise Bayern München, Barcelona, Real Madrid oder Manchester United.”

**Wie betreuen Sie Ihren Fanbestand wie Fanclubs, Magazin, Jahrbuch, Websites, Lizenzartikel?**

“Durch professionelle Marketinginstrumente. Wir haben 350 Fanclubs, zirka 10000 Mitglieder, Magazine und mit einer neuen Website, an der momentan gearbeitet wird sowie mit guten sportlichen Leistungen.”

**Wie ist die momentane Situation nach den Niederlagen?**

“Wer die Hitze scheut, sollte nicht Koch werden; aber ich habe mich auch schon besser gefühlt. Es ist keine Katastrophe zu verlieren, doch das ‘Wie’ tut weh!”

**Was waren Ihre grössten Fehleinschätzungen?**

“Ich täusche mich oft in Personen, weil ich mich immer noch zu oft von Diplomen blenden lasse. Zudem wird meistens alles nur halb so schlimm wie befürchtet, aber es dauert meistens doppelt so lang und kostet mindestens 50 Prozent mehr, als man erwartet.”

**In der Pfalz gelten Sie nach der erfolgreichen Sanierung als Retter in der Not. Besteht die Gefahr des Abhebens?**

“Ich glaube nicht. Jedenfalls ist Trainer Eric Gerets auf dem besten Weg, eine Pfälzer Institution zu werden. Man begegnet uns beiden aufgrund unserer Leistung mit sehr viel Respekt. Die Gefahr des Abhebens ist sehr, sehr klein – sie tendiert sogar gegen null. Eric Gerets wurde schmerzhaft auf den Boden der Realität zurückgeholt, nachdem er die ersten Spiele verloren hat. Und ich weiss, wie schnell aus ‘gut’ wieder ‘böse’ wird. Es besteht also kein Grund zur persönlichen Euphorie.”

**Was passiert nun?**

“Überhaupt nichts, wir müssen einfach wieder gewinnen. Im Fussballgeschäft kann sich eine Situation enorm schnell ändern.”

### **Wie erzeugt man im Fussball konstante Leistungen?**

“Die entscheidende Frage bleibt, will ein Bundesligaclub in Deutschland oder in Europa konstant sein? Der FC Bayern holte einen Punkt in der letztjährigen Champions-League und ist jämmerlich ausgeschieden. Dortmund war vor sechs Jahren Champions-League-Sieger, konnte seither aber nie mehr reüssieren. Im Gegensatz zu den spanischen oder englischen Clubs sind die deutschen nicht berechenbar. Wenn man sieht, wie lange Bayern für den Roy Makaay-Transfer brauchte, und mit Real Madrid vergleicht, welches in der gleichen Zeitspanne fünf davon – unter anderem mit Beckham – gemacht hat, und zwar ohne ähnliche Probleme zu haben, dann ist dies für Deutschland ein Rekordtransfer. Auch ein deutscher Grossclub muss sich zuerst an diese Verhältnisse noch gewöhnen.”

### **Aber befürworten Sie, dass ein solcher Spieler 18 Millionen Euro kostet?**

“Ob ich das gut finde oder nicht, ist absolut irrelevant. Gegenfrage: Befürworten Sie, dass Christina Aguilera für eine CD 20 Millionen Dollar verdient? Finden Sie es gut, dass Julia Roberts 220 Millionen Dollar für 10 Filme bekommt, ohne die Drehbücher zu kennen? Was denken Sie, wenn Sie hören, dass Tiger Woods bei Nike 50 Millionen Dollar verdient? Niemand muss diese Summen zahlen, niemand muss jeden Samstag in die Stadien gehen, um die Spiele anzuschauen, oder Premiere kaufen. Schlussendlich bestimmen die Konsumenten den Marktwert eines Spielers. Persönlich kritisiere ich lediglich, dass das Mittelmass fürchterlich überzahlt ist. In Deutschland ist der Fussballboom ungebrochen, die Stadien platzen aus allen Nähten. Momentan werden zwölf neue Arenen erstellt, die alle über 50 000 Plätze verfügen. Es ist fast unheimlich!”

### **Wie ist dies bei Kaiserslautern?**

“Wichtig ist, dass sowohl Führung wie auch technische Leitung über Kontinuität verfügen. Unser Ziel ist, Ende der Saison nicht abzusteigen. Andere Clubs wie Berlin, Hamburg oder Schalke wollen jedes Jahr vorne mitspielen, dümpeln schlussendlich aber meist im Mittelfeld. Im Fussball ist es sehr schwierig, Prognosen zu halten.”

### **Sind die Popularität und die Klasse eines Spielers zwingend kongruent?**

“Nein, nicht zwingend. In Deutschland hat der Fussball einen derart hohen sozialen Stellenwert, dass die Qualität des Gezeigten zweitrangig ist. Am Samstag um halb vier pilgern die Fans in die Stadien, um sich – als Familien-Event – die Spiele anzuschauen. Die Ansprüche sind bescheiden: Wenn 90 Minuten gekämpft, gegrätscht, gespuckt – und am Ende gewonnen wird, sind die Fans zufrieden und honorieren dies, indem sie gelungene Leistungen beklatschen. In Basel beispielsweise sind die Anhänger viel kritischer.”

### **Beraten Sie Ihren Trainer in sportlichen Belangen?**

“Er mich – oder ich ihn? Wir haben Gewaltentrennung nach englischem System: Gerets ist für den sportlichen Bereich zuständig, ich für den Rest. Wir haben es uns aber als Pflicht gesetzt, dass wir täglich eine Stunde unsere Probleme austauschen. Obwohl ich Fussballfan bin, kann ich natürlich nur als Laie mitdiskutieren. So habe ich es bereits mit Christian Gross in Basel gehalten.”

### **Was bewirkt ein solches Gespräch?**

“Ein Trainer ist auch ein Gefangener seiner eigenen Vorstellungen. Christian Gross hat lange Zeit stur an einem Spieler festgehalten, obwohl sich 25000 Leute im Stadion darüber grün und blau ärgerten. Am Ende bekam das Publikum Recht, und der Trainer musste den Spieler ziehen lassen. Ein Aussenstehender erkennt solche Fehler manchmal besser.”

### **Sie erwähnen Christian Gross. Sein Start in Basel verlief alles andere als optimal. Warum haben Sie trotzdem an ihm festgehalten?**

“Das ist wie in der Wirtschaft. Wer eine Führungskraft auswählt, analysiert zuerst seine Persönlichkeit, spricht mit dem Headhunter, der Ehefrau und dem gesamten Umfeld. Ich war schon ein Fan von Christian Gross, als er noch Trainer beim FC Wil war. Später haben mich seine Champions-League-Erfolge mit GC stark beeindruckt. Ein erstes Angebot hat er ausgeschlagen, erst als er von Tottenham entlassen wurde, konnte ich ihn zum FCB holen. Nach langen Gesprächen wusste ich, dass Gross der richtige Trainer für Basel ist. Dass einen bei Niederlagen Selbstzweifel befallen – vor allem nach der 8:1-Niederlage gegen Sion –, dürfte auch klar sein; er stand als Trainer jedoch bei mir nie zur Diskussion!”

### **Trotz dieser Niederlage standen Sie weiterhin hinter ihm?**

“Ja, schlussendlich muss man auch Vertrauen in seine eigenen Entscheide haben. Das Gleiche verlange ich auch von meinem eigenen Aufsichtsrat in Kaiserslautern, der nach einem 6-stündigen Gespräch auch nicht alles über meine Persönlichkeit wusste. Auf die Frage, ob ich die Sanierung und den Ligaerhalt schaffe, antwortete ich immer mit Ja. Gegen aussen habe ich stets Optimismus verbreitet, obwohl ich meiner Frau einige Male sagte: ‘Das geht in die Hosen!’ Da der Aufsichtsrat operativ selber nicht tätig ist, hatte er wegen meiner Prognosen sicher einige schlaflose Nächte.”

### **Wie lange besitzt ein Trainer Ihr Vertrauen?**

“Ich habe ein Ritual. Vor jedem Spiel gehe ich in die Kabine und gucke den Spielern in die Augen. Als ehemaliger Judoka weiss ich, ob sie Angst haben. Ich suche das Gelbe in ihren Augen. Die letzten beiden Minuten sind entscheidend. Wenn die Spieler das

auf dem Platz umsetzen, was ihr Trainer predigt, so hat er die Mannschaft im Griff. Also bleibt er auch bei Windstärke 9!”

### **Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Situation in der Schweiz?**

“Wir sind ein Teil der globalen Wirtschaft mit einem selbstgewählten Sonderstatus. Wir sind also als Land für unsere Situation, ob nun gut oder schlecht, weit gehend selbst verantwortlich. Die Managementprobleme bei Bally und bei ABB haben mich schon überrascht. Der Untergang der Swissair war für mich ein grosser Schock. Auch das Beispiel der Swiss beweist, dass es in der Schweiz wohl keinen Manager mehr gibt, der diese Airline als selbstständiges Unternehmen führen kann.”

### **Ist dies das Zeichen einer Wohlstandsverwahrlosung?**

“Das wäre zu einfach. Ich glaube, den Schweizern geht es immer noch viel besser als den Deutschen. Hier stellt man – im Gegensatz zu Deutschland – immer noch eine gesunde Leistungsbereitschaft fest. 1983 wurde ich Chef der amerikanischen Firma Duracell in Köln. Seither hat sich in Deutschland vieles zum Schlechten verändert, die Entwicklung der letzten 20 Jahre war katastrophal, fast deprimierend. Einer der Gründe ist das Zweiparteiensystem, in welchem sich CDU und SPD weit gehend paralysieren. Aber auch die Gewerkschaften üben einen unheilvollen Einfluss auf das ganze Gesellschaftssystem aus. So hatte ich bereits zweimal mit der mächtigen IG Metall zu tun, für jeden Vorstandsvorsitzenden ein traumatisches Erlebnis.”

### **Wie geht die Entwicklung weiter?**

“Irgendwann gibt es einen politischen und/ oder wirtschaftlichen Knall. Dafür muss es den Deutschen aber noch ein bisschen schlechter gehen. Es kann doch nicht sein, dass die Bürger praktisch bis Oktober für den Staat arbeiten, um ihre direkten und indirekten Steuern zu bezahlen.”

### **So spricht ein Politiker...**

“Nein, das ist wirklich nicht mein Business. Dafür verstehe ich von der ganzen Sache zu wenig. Meine Fähigkeiten sind an einem anderen Ort.”

### **Sie kennen Japan sehr gut. Inwiefern unterscheidet sich diese Geschäftsmentalität von der europäischen?**

“In Europa werden ‘Top-down’-Entscheidungen gefällt: Dadurch ergibt sich eine fehlende Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Europäer und Amerikaner provozieren oft Veränderungen im Management. In Japan hingegen ist eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern durch ‘Bottom-up’-Entscheidungen gewährleistet, entsprechend dauert der Entscheidungsprozess sehr lang. Da die Japaner sehr plangläubig sind, mögen sie auch keine Veränderungen.”

**Sie haben mit Ihren Jobs – sei es in Basel oder nun in Kaiserslautern – meist Erfolg gehabt. Was sind Ihre nächsten Projekte?**

“Ich habe mich diese Woche dabei ertappt, wie ich zum ersten Mal wieder aus dem Fenster blickte, in der Hoffnung, dass etwas Neues passiere. Alle gehen davon aus, dass ich meinen Job bis zur Fussballweltmeisterschaft 2006 ausübe, doch ich glaube nicht, dass ich das schaffen werde. Meine wichtigsten Ziele sind die Fertigstellung der Osttribüne bis zum Februar 2004 sowie der Ligaerhalt – zudem möchten wir auf einem UEFA-Platz überwintern. Wenn dies erfüllt ist, könnte ich mir vorstellen, in den Aufsichtsrat zu wechseln, damit ich mehr Zeit habe, um mich um meine Firmen zu kümmern.”