

KOMPLEX





«ES GEHT DARUM, DEM TEAM EINE VISION AUFZUZEIGEN»

Text: Sherin Kneifl
Fotos: Dan Cermak

Was haben ein Unternehmensleiter und ein Spitzensportler gemeinsam? Im Fall von Markus Mettler, dem CEO der Halter AG, und Andy Schmid, Handballprofi, Spielmacher des HC Kriens-Luzern sowie zukünftigem Trainer der Schweizer Nati, ganz schön viel. Und das nicht nur, weil beide beim wegweisenden Entwicklungsprojekt Pilatus Arena engagiert sind. Wir vereinbarten ein Gespräch und befragten die zwei Leistungsträger zu Motivation, Weitsicht, Tiefschlägen und Timing.

Die Pilatus Arena ist ein wegweisendes Projekt mit starken Wegbegleitern. Nach über einem Jahrzehnt Planungsphase und mehreren Einsparungen fand am 29. November 2022 der Spatenstich in Kriens bei Luzern statt. Die unter der Federführung der Halter AG entstehende Sport- und Eventhalle mit Mantelnutzung (4000 Sitzplätze, 380 Wohnungen) soll zum kulturellen Treffpunkt in der Zentralschweiz werden. Gleichzeitig ist das Bauvorhaben ein Paradebeispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit von öffentlicher und privater Hand. Zwei Persönlichkeiten, die schon heute für die Arena werben, sind Markus Mettler, CEO der Halter AG, und Andy Schmid, Spielmacher auf der Position Rückraum Mitte des Handballklubs HC Kriens-Luzern. Eine Zusammenarbeit, die beiden Spass macht.

Komplex: Herr Mettler, sehen Sie sich auch als eine Art Spielmacher im Unternehmen?

Markus Mettler: Absolut. Mir geht es darum, jeden einzelnen unserer Mitarbeitenden zu motivieren, anzutreiben und ja, manchmal auch zu disziplinieren. CEO wie Spielmacher brauchen Durchhaltewillen und Ehrgeiz. Das Bewusstsein, Teil eines Teams zu sein, ist wichtig. Und auch das Wissen, dass das Team adäquat besetzt ist und bei allen das gleiche Mindset vorherrscht.

Herr Schmid, Sie sind seit Ihrer Jugend im Leistungssport. Wie gelingt es Ihnen, sich mit fast vierzig Jahren noch immer zu Höchstleistungen zu pushen?

Andy Schmid: Indem ich mir bewusst mache, dass ich von allen Seiten ständig an meiner Leistung gemessen werde. Falls ich die nicht abrufe, werde ich sehr schnell hinterfragt. Ich kann nicht grosse Töne spucken und Erwartungen in den Raum stellen, wenn ich nicht top performe. Vorbild zu sein, ist eines der Hauptkriterien im Hinblick auf Leadership. Nur so kann ich die Kollegen erfolgsorientiert beeinflussen. Gerade absolviere ich die Trainerausbildung und habe gelernt, dass es darum geht, dem Team eine Vision aufzuzeigen.

Markus Mettler: Genau! Schon Antoine de Saint-Exupéry benutzte das Gleichnis vom Schiffbauer: Lehre den Leuten nicht, wie man Bäume fällt, Balken zimmert und so weiter, sondern verankere in ihnen die Sehnsucht nach dem weiten Meer. Man muss das grosse Ganze vermitteln und alle dazu inspirieren, es anzustreben. Wenn die gesamte Energie einer Firma in eine Richtung geht, schafft man automatisch ein Momentum.

Herr Schmid, was ist Ihre Vision für den HC Kriens-Luzern, für den Sie seit letzter Saison spielen?

Andy Schmid: Ich möchte die Handball-Euphorie wecken und den Weg zur Pilatus Arena begleiten. Das ist auch der Grund, warum ich überhaupt noch spiele. Da ich mich jedoch im Winter meiner Karriere befinde, besteht keine Chance mehr, dass ich in der neuen Arena noch als aktiver Athlet auftreten werde. Das ist sicher ein Unterschied zwischen unseren beiden Jobs: CEO wird man in einem Alter, in dem ein Profisportler ans Aufhören denken muss.

Was ist die Herausforderung Ihres Jobs, Herr Mettler?

Markus Mettler: In der Leitungsfunktion in einer Firma ist man nicht der Spezialist in einer Einzeldisziplin. Es geht um das generalistische Verständnis. Das Führungsteam muss fachliche Ahnung haben plus soziale Kompetenzen mitbringen. Besonders Letztere werden mit der Erfahrung immer besser. Für mich lautet die entscheidende Frage: Wie lange kann ich meinen Ehrgeiz auf einem Level halten, dass ich jeden Morgen aufstehe und bis am Abend etwas erreichen möchte? Sich eine gewisse Rebellion zu bewahren, gehört ebenfalls dazu. Ich muss mich täglich dem Wettbewerb stellen wollen. Dieser Erfolgshunger ist einem gegeben – oder eben nicht. Ich will in meinem Job etwas bewegen.

Wie stecken Sie sich Ziele?

Andy Schmid: Der Spitzensport ist sehr schnelllebig, und man ist von äusseren Faktoren abhängig. Wir definieren konkret nur, wo wir am Ende der Saison landen wollen und wie



DEDICATED.

HAN KJØDET .VN



sich alle Beteiligten verhalten müssen, damit wir dorthin kommen. Am meisten Motivation ziehe ich aus bereits erreichten Erfolgen. Wenn ich einmal das Gefühl des Sieges hatte, dient das als Ansporn, es nochmals erleben zu wollen.

Wie definieren Sie Erfolg?

Markus Mettler: Ich messe Erfolg weniger am Erreichen von gesetzten Zielen, sondern daran, ob ich zufrieden bin mit der Entwicklung. Key-Performance-Indicators sind mir zu eindimensional. In einer Organisation muss man ein Potpourri von Zielen parallel verfolgen. Ich bin sehr selbstkritisch und überlege oft, ob ich persönlich das Maximum rausgeholt habe oder im Endspurt müde geworden bin. Eine meiner Aufgaben besteht darin, zu verhindern, dass wir, gesättigt vom Erfolg, aufhören, besser zu werden. Es darf nicht sein, dass ein neuer Mitarbeitender zur Halter AG und ihren Schwesterunternehmungen kommt und denkt, er werde automatisch erfolgreich. Das wäre wie ein Spieler, der zum Schweizer

Handballmeister kommt und meint, im nächsten Jahr werde der Verein auf jeden Fall wieder den Titel holen. Wenn ich aber das Gefühl habe, jeder unserer 490 Mitarbeitenden ist ehrgeizig genug, dann lasse ich sie machen. Es gibt nichts Besseres als Mitarbeitende, die nach vorne streben.

Wie wichtig ist es, nach einem erreichten Erfolg auch mal innezuhalten und zu feiern?

Andy Schmid: Eigentlich wäre das sehr wichtig, ist aber heute kaum mehr möglich. Unsere Agenda ist eng getaktet, nicht nur im Sport. Was man erreicht hat, vergessen die Fans und die Medien ganz schnell. 2017 bin ich mit den Rhein-Neckar Löwen zum zweiten Mal deutscher Meister geworden, 2018 haben wir den Titel knapp verpasst. Das war eine Katastrophe. Aber drei Jahre zuvor hätten alle über Platz zwei gejubelt. In der Sommerpause habe ich es jeweils geschafft, abzuschalten und zu reflektieren – im Positiven wie im Negativen. In einer Saison gibt es mehr negative

Ereignisse, besonders wenn man hoch ambitioniert ist, in der anderen mehr positive. Beim Projekt Pilatus Arena gab es auch Tiefschläge. Euch wurden viele Steine in den Weg gelegt. Wie gehst du an Hürden heran, Markus?

Markus Mettler: Die sind für uns Part of the Game und nichts Dramatisches. Wir haben sogar unser Businessmodell daraufhin ausgerichtet. Unsere Strategie lautet, eine gewisse Unternehmensdimension zu haben, die uns ermöglicht, unsere Ambitionen zu realisieren, nämlich die besten und die wichtigsten Projekte in der Schweiz zu entwickeln und zu bauen. Wir wissen, dass die länger dauern und auch mal geblockt werden können. Dank unseren Strukturen können wir ohne Stress darauf reagieren. Wenn man in einer direkten Volkdemokratie wie der Schweiz Vorhaben in Angriff nimmt, haben die Menschen viel Mitspracherecht. Das äussert sich beim Bauen in Einsprachen. Es heisst nicht von ungefähr, dass man in der Schweiz keine architektonisch exemplarischen, fantastischen Würfe mehr machen kann. Ein Stück weit ist diese Situation ja in Ordnung, weil die Auswirkungen eines Baus auf Mensch und Umgebung enorm sind, aber die Verfahren werden unnötig in die Länge gezogen. Schon 2006, als ich als Leiter Entwicklungen bei der Halter AG anfang, sind wir davon ausgegangen, dass es jedes Jahr einen Monat länger dauern wird, bis man ein durchschnittliches Vorhaben zu Ende bringen kann. Es wird immer komplizierter, in jeglicher Hinsicht.

Wie gehen Sie mit Enttäuschungen um?

Markus Mettler: Beim Projekt Pilatus Arena sind manche Mitarbeitenden bei Halter zu hundert Prozent engagiert. Für sie sind Verzögerungen, Einsprachen et cetera hart. Sie sind dann mit einem permanenten Stop-and-go konfrontiert, ohne Einflussmöglichkeiten auf die äusseren Umstände zu haben. Ich persönlich muss mir eine dicke Haut zulegen, wie ein Politiker, und wissen, dass es reicht, mindestens 51 Prozent der Leute zu überzeugen. Ich muss eine Opposition aushalten können. Ich muss sogar ertragen, dass manche unsere Ideen furchtbar finden und generell gegen alle Neuentwicklungen Opposition machen. Der Spatenstich zur Pilatus Arena Ende November 2022 hat für vieles entschädigt.

Was ist Ihnen bei der neuen Halle wichtig?

Andy Schmid: Je grösser eine Spielstätte, desto anonym kann man als Sportler hinein- und hinausgehen. Das ist angenehm. Und um den Heimvorteil ideal nutzen zu können, muss es die Möglichkeit geben, in der Halle zu trainieren. Als Zuschauer erwarte ich einen gewissen Komfort, zum Beispiel, bequem zu sitzen. Ich muss genügend Bewegungsfreiheit haben und etwas Feines konsumieren können. In der kleinen Schulsporthalle, wo der HC Kriens-Luzern bislang spielt, würde ich als neutraler Zuschauer keinen Match anschauen gehen, weil all das nicht möglich ist. Nur absolut Handballbegeisterte kommen an diesen Ort. Das Bestreben bei der Pilatus Arena lautet, Menschen zu einem Event – Handball wird nur eines von vielen sein – zu locken. Ich war in jeder relevanten Halle in Deutschland zugange. Darum kann ich nun meine Erfahrungen einbringen.

Markus Mettler: Für uns war der Entwurf der Architekten Giuliani Hönger die Voraussetzung dafür, dass wir überhaupt eine Baubewilligung bekommen haben. Wir haben drei Verfahren aneinandergereiht: erst die Testplanung, dann den Studienauftrag und schliesslich den Wettbewerb. Dieses Vorgehen sichert unsere Ansprüche sowie jene der öffentlichen Hand ab. In der Betriebsphase ist die Funktionalität entscheidend. Tolle Erlebnisse, die drei bis vier Stunden dauern dürfen, müssen möglich sein. Es muss uns gelingen, eine prickelnde Atmosphäre zu kreieren, in der man sich gern aufhält und auch konsumiert.

Wie kann Leben in die Architektur einziehen?

Markus Mettler: Zahlreiche positive Erlebnisse führen letztlich zu einer Markenbildung. Darum ist die Interaktion mit der Umgebung wichtig: Der Ort erhält dann ein positives Image, wenn die Halle erfolgreich und wenn die darin stattfindenden Veranstaltungen für die Besucherinnen und Besucher bereichernd sind. Gelingen uns laufend coole Events, werden wir einen Impact haben. Das ist sogar noch wesentlicher als der sportliche Erfolg des HC Kriens-Luzern, dessen Heimat die Pilatus Arena ja in Zukunft sein wird.





Andy Schmid: Schon der zentrale Standort in der Innerschweiz bietet eine Riesenchance. Der Handball wird mit dem HC Kriens-Luzern zwar Dauergast sein, andere Sportarten, Messen, Konzerte, Comedy und so weiter müssen aber genauso stattfinden, um ein möglichst breites Publikum anzuziehen. Auch für die Handballnationalmannschaft, in der ich seit zwanzig Jahren spiele, haben wir uns lange einen derartigen Ort gewünscht. Welche Veranstaltungen wünschst du dir für die neue Pilatus Arena, Markus?

Markus Mettler: Es kommt nicht darauf an, was ich mir wünsche, sondern welche konkreten Marktbedürfnisse wir mit einer unverwechselbaren Leistung erfüllen können. Das Fassungsvermögen der Pilatus Arena von 4000 Personen ist ideal. Man kann hier genauso viel Erlebnis bieten wie in einer Halle mit 10000 Plätzen – eine Kapazität, die zum Beispiel das Hallenstadion Zürich hat –, und muss nicht andauernd Spitzenstars wie die Rolling Stones auffahren, um die ganze Arena zu füllen. Wir haben so ein grösseres Marktpotenzial.

Die Arena wird von zwei Hochhäusern für Wohnen, Büros und ein Hotel flankiert. Das eine soll mit 110 Metern sogar der höchste Wohnturm der Schweiz werden. Könnten Sie sich vorstellen, dort zu wohnen?

Markus Mettler: Klar. Im Moment lebe ich zwar den Gegenentwurf davon: Ich wohne mit meiner Frau und unseren drei Kindern in einem Einfamilienhaus im Thurgau. Aber ich kann überall sein und überall arbeiten, weil ich sehr anpassungsfähig bin und die spezifische Qualität eines Ortes sehe.

Andy Schmid: Als ich noch in Deutschland gespielt habe, verbrachte ich mit meiner Familie die Sommer immer in der Schweiz. In den Ferienmonaten von der Bundesliga haben wir uns dann ab und zu eine Wohnung in den goldenen Hochzwei-Türmen auf der Luzerner Allmend gleich neben dem Fussballstadion gemietet. Das Hochhaus-Feeling ist sehr speziell.

Wie entscheidend war es, das Projekt als Public-Private-Partnership anzugehen?

Markus Mettler: Zunächst hat der Initiant Nick Christen ein optimales Grundstück der öffentlichen Hand gesucht. Er hat die Evaluation gemacht und ist im Mattenhof-Quartier im Süden Luzerns fündig geworden. Der Deal zwischen der öffentlichen und der privaten Hand ist, dass man privat eine Nutzung von öffentlichem Interesse finanziert. Im Gegenzug bekamen wir für das Areal fast die dreifache Nutzung zugesprochen, als bei einer rein privaten Nutzung mit Wohnungen et cetera drin gelegen hätte. Es handelt sich um einen einfachen Mechanismus: Die öffentliche Hand wird nicht strapaziert in Bezug auf Steuergelder und hat darum nicht den politischen Druck, sich rechtfertigen zu müssen, warum sie diesen Bau unterstützt. Wir privaten Investoren – die Halter AG, Familie Schwöbel und Toni Bucher sowie die Helvetia Versicherungen für das kleinere der zwei Hochhäuser – haben die Möglichkeit für Quersubventionen und können zudem die Verantwortung für den Betrieb übernehmen.

Wie sehr kommt es aufs Timing an?

Markus Mettler: Wir können nicht auf eine Timeline achten. Die Politiker, mit denen wir ein Projekt initiieren, sind bei der Umsetzung häufig gar nicht mehr in ihrem Amt. Wir müssen daher ein Eins-a-Argumentarium parat haben, sozusagen das «why» für jedes Projekt, sowie ein stabiles Mehrwertgerüst, das auf ideellen Argumenten basiert. Zudem ist das Stakeholder-Management entscheidend. Politiker sind als Fahnenträger gut. Ist die Bewegung einmal angestossen, ist der zeitliche Ablauf kaum mehr beeinflussbar.

Welches Feedback haben Sie zum Projekt bekommen?

Markus Mettler: Wir erhalten viele Gratulationen, vor allem, weil wir damit zeigen, dass massgebliche Ideen realisierbar sind. Darin liegt auch einer meiner stärksten persönlichen Motivatoren: Hochkomplexes umzusetzen, ist eine extrem befriedigende Aufgabe. Hinzu kommt, es denjenigen zu zeigen, die vorher immer sagten: «Das ist gar nicht möglich.»

Das spornt uns als Unternehmen an. Ein Highlight wird sicher die Eröffnung 2025/26.

Herr Schmid, Ihre aktive Karriere wird dann beendet sein. Was können Sie neben Ihrer zukünftigen Rolle als Nati-Trainer noch bewegen?

Andy Schmid: Der Nachwuchs ist das A und O im Sport. Ohne Breite keine Spitze, ohne Spitze keine Breite. Viel nachhaltiger als Geld von Mäzenen, um die besten Spieler zusammenzukaufen, ist eine solide Jugendförderung. Hier engagiere ich mich gern weiter. Auch meine zwei Söhne spielen mit sechs und zehn Jahren bereits Fussball und Handball.

Was war Ihr grossartigstes Sportereignis?

Andy Schmid: Der erste deutsche Meistertitel 2016 mit den Rhein-Neckar Löwen, einem Verein, der bis dato noch nie Meister war. Neben dem Handball werde ich nie das Tennisspiel in Wimbledon 2018 vergessen, nach dem ich mit Roger Federer plaudern durfte. Ich habe grundsätzlich keine Angst vor Konversation, aber vor diesem Treffen haben meine Knie geschlottert.

Markus Mettler: Ich bin eher periodisch Fan an Sportereignissen. Eine Stunde später läuft schon wieder Business as usual. Sehr cool war allerdings das Spiel Schweiz gegen Togo an der Fussball-WM 2006. Ich stand im Westfalenstadion in Dortmund in einer Wand von 50 000 Landsleuten. Die Emotionen waren noch stärker als die Freude über den Sieg.

Wie mutig müssen Sie für Ihren Job sein?

Andy Schmid: Nicht mutiger als andere Sportler. Die Erfahrung härtet dich ab, und das Risiko ist Normalität. Ich spiele ja nur mit Leuten, die Profis sind. Wir alle wissen genau, wann die Verletzungsgefahr hoch ist. Darum passiert relativ wenig. Weil wir uns gegenseitig respektieren.

Markus Mettler: Für mich ist Mut Gewöhnungssache. Ich muss unzählige Entscheidungen

treffen. Die fälle ich leichter, wenn ich ein integriertes Bild der Umgebung habe. So kann ich die Auswirkungen abschätzen, Szenarien mental simulieren. Es braucht Courage dafür, den ersten Entscheid zu treffen. Mit jedem weiteren geht es einfacher. Mittlerweile mache ich das sehr gern, weil ich weiss, dass jeder Entscheid uns weiterbringt. Ich sage auch unseren Mitarbeitenden – und meinen Kindern – regelmässig: «Trainiert euch das an. So kommt man schneller vorwärts.»

Haben Sie ein Erfolgscredo?

Andy Schmid: Meine Mutter hat immer gesagt, wenn etwas gut sei, solle man es nicht ändern. Vielleicht bin ich auch deshalb so lange beim gleichen Verein in Deutschland geblieben. Immerhin hat mich das zum Meistertitel und zum Vizemeister gebracht.

Markus Mettler: Mein Leitsatz lautet: Vertrauen, getrauen, betrauen. Das gibt einem viele richtige Hebel in die Hand.



S.88 – Markus Mettler, CEO der Halter AG, und Andy Schmid, Handballprofi beim HC Kriens-Luzern, spielen sich im Gespräch die Bälle zu. Das Treffen fand in der Krauerhalle in Kriens statt, der momentanen Spielstätte des Vereins.

S.91 – Andy Schmid wechselte 2022 vom deutschen Bundesliga-klub Rhein-Neckar Löwen zum HC Kriens-Luzern. Vor einem Jahr hat der Familienvater mit Yoga begonnen.

S.92 – In einem Regal im Geräteraum liegen Trainingsbälle verschiedener Ballsportarten für den nächsten Einsatz bereit (links). An einer Holzwand der Krauerhalle ist ein grosses Klublogo angebracht. Hier finden bislang die Spiele der Handball League statt (rechts).

S.94 – Meistens arbeitet er, aber manchmal sucht er auch den Ausgleich. Zu Markus Mettlers Lieblings sportarten gehören Joggen und Biken.

S.95 – Zwei Männer, die sich gut verstehen und an einem Strang ziehen. Besonders wenn es um die Promotion für die Pilatus Arena geht (links). An einer Magnetwand werden Strategie und Spielzüge simuliert (rechts).

S.97 – Markus Mettler und Andy Schmid machen ihren Job mit Leidenschaft. Gemeinsame Themen wird es auch nach der aktiven Zeit des Profisportlers geben.

Andy Schmid (39) wurde in Horgen geboren und zog schon als Kind nach Luzern. Dort durchlief er die Jugendabteilungen des BSV Borba Luzern. Von 2002 bis 2004 spielte er in der Nationalliga B für die Spielgemeinschaft SG Stans/Luzern. Daraufhin wechselte er zum Grasshopper Club Zürich, wo er 2007 sein Debüt in der Nationalliga A gab. Mit ZMC Amicitia Zürich wurde er in der Folge zweimal Schweizer Meister. 2009 wechselte der Nationalspieler zu Bjerringbro-Silkeborg, ein Jahr später unterschrieb er bei den Rhein-Neckar Löwen. Von 2014 bis 2018 wurde er jeweils zum wertvollsten Spieler der deutschen Handball-Bundesliga gewählt. Zusammen mit den Löwen gewann Andy Schmid zwei deutsche Meisterschaften (2016, 2017) und den DHB Pokal (2018). 2022 kehrte das Ausnahmetalent in seine Heimat zurück und ist seitdem beim HC Kriens-Luzern unter Vertrag. Andy Schmid wird ab Sommer 2024 Trainer der Schweizer Handball-Nationalmannschaft. → www.hckriens-luzern.ch

Markus Mettler (54) ist Dipl. Bau-Ing. ETH mit Nachdiplomstudium in Betriebswissenschaft. Nach seiner Ausbildung war er fünf Jahre bei zwei Beratungsunternehmen in den Bereichen Life-Cycle-Management sowie Immobilienberatung und -bewertung tätig. Danach wechselte er als Projekt- und Bereichsleiter Immobilienentwicklung zu einem Totalunternehmer. Seit 2006 ist er bei der Halter AG: zuerst vier Jahre als Geschäftsführer der Geschäftseinheit Entwicklungen, seit 2010 als CEO und seit 2015 als Mitinhaber. In dieser Funktion amtiert Markus Mettler auch als Verwaltungsratspräsident von Tend AG, Raumgleiter AG, Integral Design-Build AG, MOVEmEnt Systems AG sowie Lucy AG. Als Initiator und Co-Präsident des Branch Do Tank engagiert er sich stark für eine zukunftsfähige Bau- und Immobilienwirtschaft in der Schweiz und nimmt in dieser Funktion Einsitz im Vorstand des Dachverbands der Schweizer Bauwirtschaft Bauen-schweiz. → www.halter.ch