

## GEDANKEN

## Corporate Responsibility

«Verantwortliche Unternehmensführung – Worte und Taten» lautet der Titel eines Artikels von Professor Ernst A. Brugger. Er sieht in der «Corporate Responsibility» die Antwort auf die wachsende Herausforderung für internationale Unternehmen zwischen Profit und Verantwortung. Eine Zusammenfassung der zentralen Gedanken:

«Corporate Responsibility» basiert auf den Konzepten der Good Governance, und auf den Prinzipien der Nachhaltigkeit, welche die gleichwertige Berücksichtigung von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Werten fordern ...

Die Globalisierung schafft neue Möglichkeiten für Unternehmen und der zunehmende Wettbewerb treibt den Innovationsprozess voran. Unternehmen profitieren am stärksten von den neuen Freiheiten, weil sie dank ihrer zunehmenden Überlegenheit betreffend Technologie, Organisation und Ressourcen gegenüber anderen Akteuren schneller von den sich öffnenden Märkten profitieren können. In Märkten mit zuverlässigen und stabilen Rahmenbedingungen sind die Vorteile für Unternehmen noch grösser...

## Höhere Standards gefordert

... Aber alles hat seinen Preis. Mehr Freiheit bedingt gleichzeitig mehr Verantwortung. Stakeholder realisieren immer mehr, dass die Globalisierung neue Fragen mit sich bringt, was den Einfluss von Unternehmen auf die Gesamtgesellschaft betrifft. Im Raum steht die Forderung nach höheren Standards für das Unternehmensverhalten, Standards, die oft weit strenger sind als die gesetzlichen Vorgaben. Zivilgesellschaft und Politik zeigen zunehmend Anzeichen von Unzufriedenheit und Misstrauen, oder zumindest grosse Skepsis gegenüber Unternehmen: Verbinden Unternehmen ihre wachsenden Freiheiten mit einem angemessenen Verantwortungsbewusstsein? ...

... Als Reaktion auf diese bedrohliche Perspektive haben verschiedene Organisationen eine Art Verhaltenskodex für global tätige Unternehmen erarbeitet und publiziert. Die darin enthaltenen Forderungen formulieren eine universellere, ganzheitlichere Vision der Verantwortung von Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft. Um eine Wirkung zu erzielen, müssen dem Kodex allerdings Handlungen folgen, zusätzlich ein transparentes Reporting und verbindliche Regeln der Accountability ...

## Corporate Governance: Notwendig aber nicht hinreichend

... Bei Corporate Governance geht es um Transparenz und Accountability bei der Führung und dem Controlling im Unternehmen. Es umfasst das Verhältnis zwischen dem Management, dem Verwaltungsrat sowie den Auditoren, Aktionären und weiteren Stakeholdern...

... Gesetzliche und institutionelle Anforderungen werden zunehmend strikter. Aber Good Governance geht über die Einhaltung von Regeln hinaus. Generelle Verhaltensregeln sind eine gute Basis, aber letztlich muss jedes Unternehmen seine eigene Lösung für die latenten Konflikte zwischen Besitzern (Aktionären) und Akteuren (Management) finden. Was immer die Lösung sein mag, sie muss für alle Stakeholder transparent sein...

## Corporate Governance und Aktienkurs

... Schliesslich ist Corporate Governance für viele Investoren und Analysten zu einem wichtigen Thema geworden. Als Instrument, das die Gewaltentrennung sichert und den Machtmissbrauch in Unternehmen verhindert, ist eine gute Governance essenziell für den Schutz der Reputation einer Unternehmung. Wo dieser Schutz fehlt, können die Konsequenzen schwerwiegend sein, wie die Fälle von Enron oder Swissair gezeigt haben. Und wie für die Schaffung von Vertrauen gilt, dass viel Anstrengung und Zeit notwendig ist, um einen guten Ruf und eine hohe Glaubwürdigkeit wieder aufzubauen, wenn sie einmal in Frage gestellt sind.

Auf der andern Seite kann gute Governance die Wahrnehmung des Unternehmens durch Dritte positiv beeinflussen. Langfristige Investoren wie Pensionskassen sind bereit, weiter Randspalte Seite 7

## Herausforderung macht stark

Zukunft Liechtenstein – Ein Gespräch mit Professor Ernst A. Brugger

**VADUZ – Liechtenstein hat ein Kommunikationsproblem zu lösen, sagt Professor Ernst A. Brugger, und schlägt vor, das über den Finanzplatz zu tun. Ernst A. Brugger gehört dem Expertenrat der Regierung an, der sich mit Fragen der internationalen Entwicklung und der Position Liechtensteins in Europa auseinandersetzt. Kornelia Pfeiffer hat mit Professor Brugger ein Gespräch über die Zukunftschancen Liechtensteins geführt.**

• Kornelia Pfeiffer

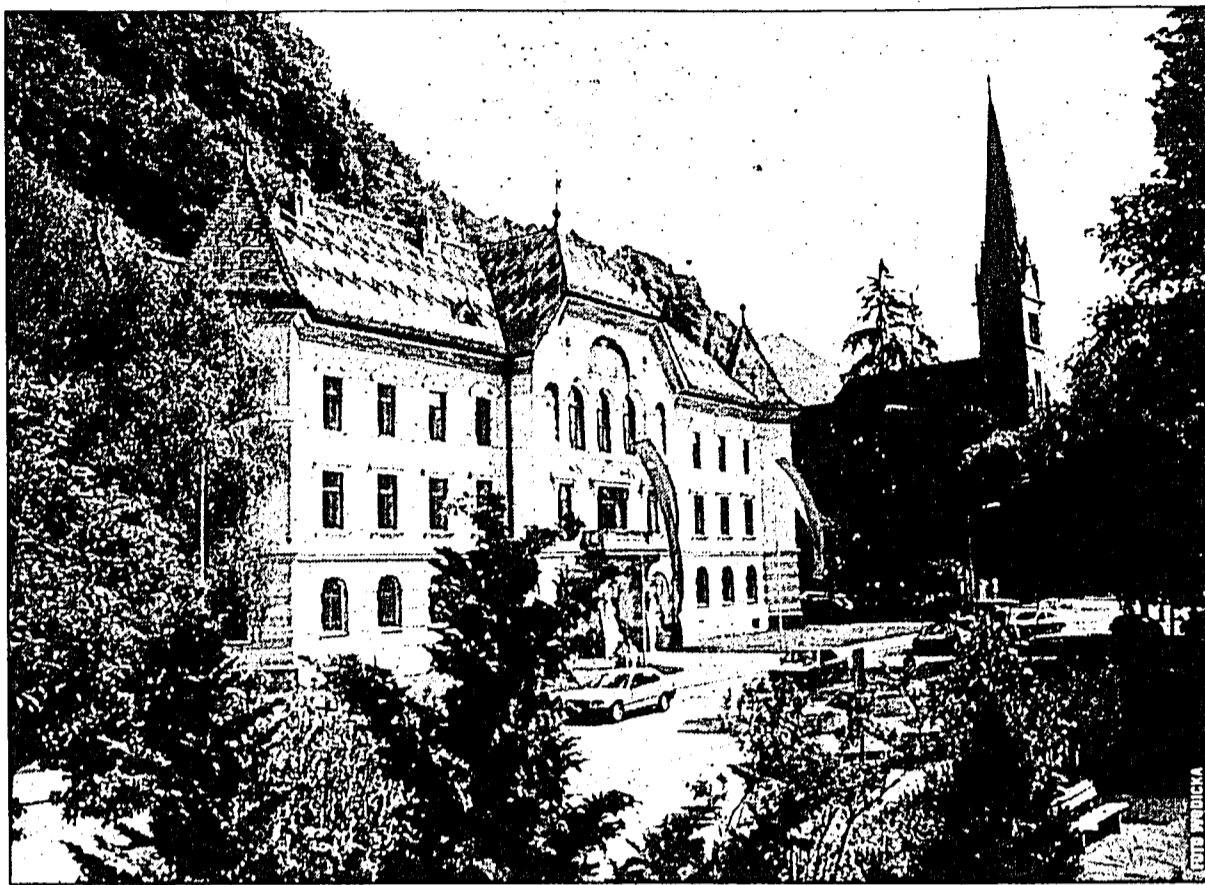
**Volkshlatt:** Herr Professor Brugger, was ist die grösste Stärke Liechtensteins, was die grösste Schwäche?

**Professor Ernst A. Brugger:** Stärke und Schwäche haben mit der Kleinheit des Landes zu tun. Die Schwäche ist: Liechtenstein hat einen kleinen Binnenmarkt und ist auf andere Märkte angewiesen, hat wenig Machtmittel bei internationalen Verhandlungen und geniesst deshalb wenig Aufmerksamkeit. Die Vorteile der Kleinheit sind: Man kennt sich, die Wege sind kurz, das Vertraute kann Qualität und Effizienz fördern. Eine wichtige Stärke der Kleinheit ist die innere und äussere Herausforderung, der sich Liechtenstein ständig stellen muss. Und der Erfolg ist sichtbar. Das Land ist wirtschaftlich, politisch, sozial, kulturell, ökologisch ein markantes, schönes Juwel.

**Ein viel diskutiertes Thema ist das Image Liechtensteins. Manche schlagen vor, Liechtenstein solle eine Art Nobelpreis vergeben, um sein Image im Ausland aufzupolieren. Geht das so einfach?**

Man kann mit einem reinen Marketing-Gag nicht nachhaltig ein Image fördern. Das ist eine Illusion. Aber man kann solche Ideen sehr gut entwickeln auf der Grundlage einer eigenen Substanz und Leistung. Ein Preis müsste also zu tun haben mit der speziellen Leistung Liechtensteins in dieser Welt.

**Ein anderer Vorschlag lautet, Liechtenstein soll sich als Kompetenzzentrum für die Verwaltung grosser Vermögen nach**



Professor Ernst A. Brugger: «Liechtenstein muss in der Aussenpolitik je nach Thema Allianzen bilden.»

**nachhaltiger, weltethischer Ausrichtung spezialisieren. Wäre das eine Chance für den Finanzplatz, sich unter den Finanzplätzen zu profilieren?**

Ich plädiere sehr dafür, die Spezifität «Finanzplatz» als Wurzel zu nutzen. Erstens ist das eine Leistung, die Liechtenstein hervorragend entwickelt hat und weiter entwickeln wird. Damit würde man eine Wahrnehmung abholen, die schon in den Köpfen sitzt. Denn global wird Liechtenstein nicht als Industriestandort, sondern als Finanzplatz wahrgenommen. Zweitens wird der Finanzplatz in der Welt allgemein skeptisch bis kritisch beurteilt, obwohl Liechtenstein grosse Fortschritte erzielt hat. Eine Stossrichtung Richtung Nachhaltigkeit würde diesem Vorwurf entgegen treten.

**Wie gross ist das Interesse weltweit an einer nachhaltigen Finanzwirtschaft?**

Die erfolgreichsten Institutionen verstehen Nachhaltigkeit nicht als Feigenblatt, sondern zeigen sich überzeugt, dass Finanzmarktprodukte mit wirtschaftlichen und gesellschaftlich-sozialen und ökologischen Inhalten langfristig welt-

bewerbsfähiger sind als übliche Finanzprodukte. Den besten Anbietern nachhaltiger Produkte gelingt es bereits, mit den traditionellen Produkten gewinnmässig zumindest gleichzuziehen. Die meisten Produkte bieten weltweit die Finanzplätze Zürich, Genf und London an, in der Grössenordnung von einem halben Prozent der globalen Assets. Dieser Trend wird sich fortsetzen.

**Wo liegt die Chance für Liechtenstein?**

Für die Entwicklung nachhaltiger Finanzprodukte hätte der Finanzplatz Liechtenstein potenziell sehr viel Know-how, auch wenn sich das noch wenig in konkreten Produkten niederschlägt. Der Zeitpunkt wäre wahrscheinlich richtig, um in Liechtenstein eine solche weitere Spezialität zu entwickeln. Denn als kleiner Markt und als kleiner Player in der Welt bleibt Liechtenstein nur die Möglichkeit, qualitativ hochstehende Nischen zu besetzen.

**Der Finanzplatz Liechtenstein bekommt international offiziell inzwischen gute Zensuren. Wie kann der Finanzplatz seine Glaubwürdigkeit erhöhen?**

Es gilt das Kommunikationsproblem zu lösen. Ich glaube nicht, dass Liechtenstein objektiv betrachtet schlechter dasteht als die Schweiz. Doch wie im Fall der Schweiz ist der Ruf nicht der beste. Es besteht das Phänomen, dass ein Land in der Realität das Notwendige vollzieht, die Wahrnehmung international jedoch davon zunehmend abweicht. Was nun also zählt, ist die Verbesserung der Perception über die Realität.

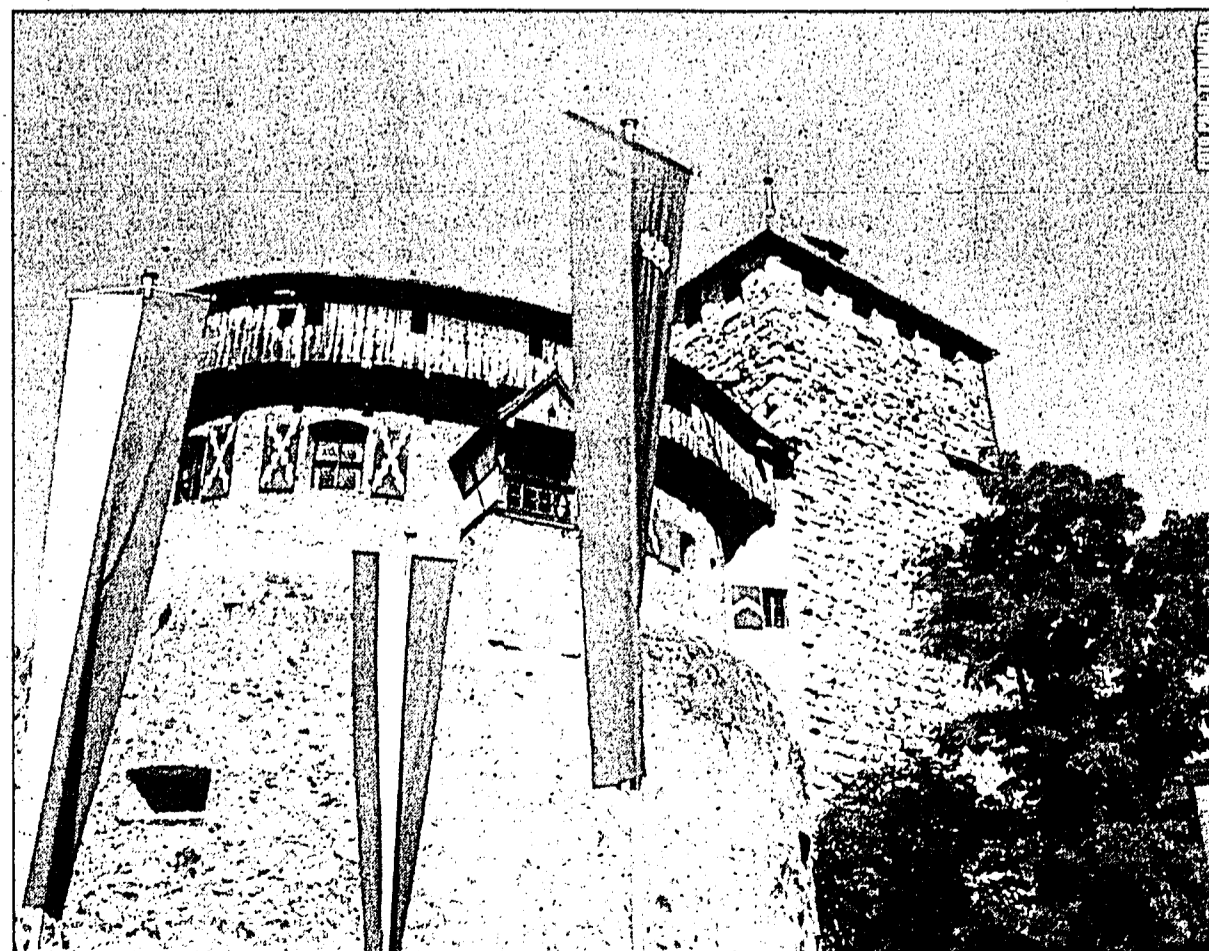
Um die geschaffene Realität so zu transportieren, dass sich die Wahrnehmung international ändert, muss Liechtenstein offensiv vorgehen. Die beste Kommunikation bei Reputationsfragen ist natürlich, wenn glaubwürdige Dritte über das Land sagen, wie die Wirklichkeit aussieht. Hier könnte ein internationaler Dialog mit den besten Fachleuten der Welt einen leisten, wenn dies medienmässig gut begleitet würde.

**Liechtensteins Industrie exportiert weltweit forschungsentensive innovative Spitzentechnologie. Wie könnte die Industrie Nachhaltigkeit als strategischen Wettbewerbsfaktor nutzen?**

Es gibt ein Grundrezept, das gilt für Liechtenstein wie für den Rest der Welt: konsequente Innovationsorientierung, Qualitätsorientierung, Effizienzorientierung sind Voraussetzung für Erfolg. In Liechtenstein gibt es einige brillante Unternehmen mit sehr starkem Management, die auch in Sachen Nachhaltigkeit Vorzeigunternehmen sind. Längst ist ja bewiesen, dass ein Unternehmen, das effizient mit den Umweltressourcen umgeht, nicht nur für die Umwelt etwas tun, sondern auch für die Effizienz und den technischen Innovationsgrad des Unternehmens. Nachhaltigkeit ist also ein Effizienz- und ein Innovationsweg. Beide führen zu grösserer Wettbewerbsfähigkeit. Die Frage ist, ob das Management eines Unternehmens dies begreift und konsequent durchsetzt.

**Gibt es auch eine Nachhaltigkeits-Strategie für das Land?**

Ja, und zwar im Sinn einer Identität und Positionierung Liechtenstein könnte ein «global leader» in Nachhaltigkeit sein. Die Voraussetzungen stimmen und ich würde Liechtenstein auch marketingmässig so positionieren: wirtschaftlich hoch leistungsfähig, ökologisch weiter auf Seite 7



Professor Ernst A. Brugger: «Das Fürstentum Liechtenstein ist eine Trumpfkarte, die noch konsequenter durchdacht werden könnte.»