

## GEDANKEN

für gute Governance einen höheren Preis zu bezahlen: Alle Anzeichen deuten auf eine starke Korrelation zwischen Corporate Governance einerseits und dem langfristigen Aktienkurs und der finanziellen Performance eines Unternehmens andererseits hin...

## Grosse Versuchung

... Die grösste Herausforderung für international tätige Unternehmen liegt in der Heterogenität von gesetzlichen Rahmenbedingungen und unterschiedlichen Kulturen in der Welt. Konkret geht es um das Verhalten von Unternehmen bei Themen wie Umweltverschmutzung, Kinderarbeit oder Korruption: Die Versuchung, aufgrund der unterschiedlichen Voraussetzungen mit einer Doppelmoral zu operieren ist gross und kann zu internen und externen Problemen, insbesondere beim Controlling und Reporting, führen. Dieses Dilemma muss von jeder verantwortungsbewussten Unternehmung angegangen werden: Die Qualität der Antwort entscheidet über die eigene Reputation.

## Good Governance und die Prinzipien der Nachhaltigkeit

... Gute Governance ist eine notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für ein verantwortungsbewusstes Unternehmensverhalten. Ein umfassender Corporate-Responsibility-Ansatz muss weitergehen und ein klares Bekenntnis zu nachhaltiger Schaffung von sozialen und ökologischen Werten beinhalten. Mit anderen Worten: Corporate Responsibility bezieht Nachhaltigkeitsprinzipien auf der Unternehmensebene mit ein und setzt sie dort um.

Das Prinzip der Nachhaltigkeit hat einen Prozess zur Schaffung von dreifachem Mehrwert zum Ziel. Es ist ein Bekenntnis eines Unternehmens, seinen Mitarbeitenden, den lokalen Gemeinschaften und der Gesellschaft als Ganzes die Möglichkeit zu geben, ihre Lebensqualität zu verbessern. Es umfasst die effiziente Nutzung von natürlichen Ressourcen (Öko-Effizienz) und den haushälterischen Umgang mit nicht-erneuerbaren Ressourcen. Wirtschaftlich bedeutet dieser Ansatz die Sicherung eines gesunden Cashflows, um Wachstum, Innovation und langfristige Investitionen zu ermöglichen...

## Corporate Responsibility stärkt Wettbewerbsfähigkeit und Ansehen

Im globalen Markt sind Wettbewerbsfähigkeit und Reputation die wichtigsten Triebkräfte für ein Unternehmen. Produktivität, optimierte Wertschöpfungsketten, Innovation und Markenwert sind die zentralen Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit. Diese Faktoren sind eng mit Nachhaltigkeit verknüpft: Effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen, Motivation durch Mitarbeiterförderung und Innovation durch eine umfassende Perspektive sind wichtige Motoren für Nachhaltigkeit und deshalb für Wettbewerbsfähigkeit.

Aber der Wert eines Unternehmens hängt auch von seinem Ansehen ab. Immaterielle Werte wie Verlässlichkeit, Konsistenz, Vertrauen und Transparenz sind ein Teil dessen, was man «Goodwill» nennt – ein nicht zu unterschätzender Faktor um die Differenz zwischen Buchwert und Marktwert eines Unternehmens zu begründen. Der Markt der Meinungen, Images und Ansehen ist also ebenso relevant wie der Markt für Güter und Dienstleistungen.

## Kurswechsel nötig

... Eine wachsende Anzahl von Fallbeispielen zeigen eine positive Verbindung zwischen Good Governance und Nachhaltigkeit auf der einen Seite und Konkurrenzfähigkeit und Profitabilität auf der andern. Glaubwürdige Fallbeispiele illustrieren erfolgreiche unternehmerische Ansätze zu Nachhaltigkeit sowie Governance und anhaltendem Unternehmenserfolg. Notwendig wären ausserdem Fallbeispiele, die darlegen, wie optimale Rahmenbedingungen auf den Märkten die richtigen Signale aussenden. Sowohl auf der Mikro- wie auf der Makroebene wächst die Verantwortung der Unternehmen einen Kurswechsel Richtung Corporate Responsibility herbeizuführen.

## Die variable Geometrie

Zukunft Liechtenstein – Ein Gespräch mit Professor Ernst A. Brugger

gesund, gesellschaftlich sozial und kulturell vielfältig und chancenreich. Die Verbindung zwischen den drei Ecken bilden effiziente Verwaltung und Regierung. Es gibt wenig Länder, die das so einmalig leben und darstellen können.

## Braucht es dazu Mut?

Es braucht den Mut einer Führungsgruppe, die Unternehmer umfassen müsste, Leute vom Finanzplatz, von der Politik, von der Kultur, also einer Art intersektorale Führungsgruppe. Mit dem Erfolg des Landes würde man sich erfolgreich positionieren, global, als kleiner Player, der genau weiss, was er will: «das ist meine Nische, meine Position, meine Zukunft». Vieles ist als Mosaiksteine bereits vorhanden, daraus muss nun ein dynamisches Bild, also ein Film in die Zukunft entstehen. Das braucht Leadership, Imagination, Charisma, Partizipation.

## Wo könnte Liechtensteins Wirtschaftspolitik ansetzen?

Die stotternde Lokomotive Deutschland ist für Liechtenstein auch ein Vorteil, nämlich für das Anziehen deutscher Betriebe. Die Schweiz erlebt eine noch nie da gewesene Immigration deutscher Unternehmungen, die die politische und steuerliche Situation in Deutschland nicht länger akzeptieren. Es ist eine Art Fluchtbewegung der besten KMUs im Gang. Liechtenstein müsste daher von der Standortpromotion her die Chance der Stunde nutzen.

## Know-how und Wissen ist Liechtensteins einziger Rohstoff. Wo sehen Sie Zukunftschancen für den Denkplatz Liechtenstein?

Liechtenstein ist ein kleines Land, weshalb die Vorstellung falsch wäre, dass alle Bildung, Weiterbildung, Forschungseinrichtung lokal vorhanden sein muss. Man muss sie vielmehr international vernetzen. Ich sehe Bildungs- und Forschungsinfrastruktur sehr stark im regionalen Kontext, mit der Universität St. Gallen, den Fachhochschulen und weiteren Angeboten rundherum in der Schweiz und Vorarlberg.

Zugleich würde ich die internationale Anbindung der liechtensteinischen Institute fördern, den internationalen Austausch von Studenten und Professoren, von internationalen Projektteams. Für Know-how gibt es keine Grenzen, weshalb man grenzenlos denken und für ein Thema die besten Köpfe auswählen muss. Ein Thema wäre beispielsweise «corporate governance», für das es grossen Forschungs- und Weiterbildungsbedarf gibt.

Die Frage der Bildung beginnt aber nicht bei der Fachhochschule, sondern mit der Qualität in der Volksschule. Dort wird Mentalität geprägt, wie wir aus der Erziehungsforschung wissen. Man könnte in den Volksschulen, an den Gymnasien vermehrt Kurse einführen, die Zusammenhänge der Wirtschaft oder der Finanzmärkte lehren. Innovative Ansätze könnten die eigene Situation gut nutzen.

Als Mitglied des Expertenrats der liechtensteinischen Regierung befassen Sie sich mit der Position, die Liechtenstein in Europa einnimmt. Welche Rolle spielen Kleinstaaten?

Die Rolle der Kleinstaaten in Europa wird wichtiger im Rahmen der



Professor Ernst A. Brugger: «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.»

Vergrößerung der EU. Je mehr Länder integriert sind, umso stärker wird die Struktur der EU föderativ sein müssen. Die beste förderative Erfahrung haben die mittleren und kleinen Länder. Je mehr Länder integriert sind, umso mehr Koalitionsmöglichkeiten wird es geben. Und die kleineren Länder werden miteinander rasch, unkompliziert, effizient Koalitionen eingehen. Eine andere Frage ist, welche Art von Integration sinnvoll ist für ein Land wie Liechtenstein. Das ist ausserordentlich schwer zu beurteilen.

Liechtensteins Aussenpolitik bemüht sich sehr um eine freundschaftliche Beziehung zur Schweiz und Österreich. Wie wichtig ist das regionale Engagement Liechtensteins?

Das ist für das Land absolut essentiell. Liechtenstein muss je nach Thema und Aufgabenstellung Allianzen bilden. Es gibt keine Aufgabe, die Liechtenstein in einer Glasglocke allein lösen kann. Wahrscheinlich muss Liechtenstein je nach Problem unterschiedliche Zweckbündnisse eingehen. Die

Franzosen haben dafür das Wort geprägt: «la géométrie variable». Die variable Geometrie passt auch zu Liechtenstein. Die Regierung Hasler hat hier offensichtlich eine sehr geschickte Hand. Zugleich muss die funktionale Grösse variieren. So ist der Wirtschaftsraum für Liechtenstein ein anderer als der Bildungsraum.

Was bedeutet die Fürstenfamilie für Liechtenstein?

Für mich als Schweizer, der nie einen König oder Fürsten kannte, hatte Liechtenstein immer eine Art exotische Note mit einer hohen Attraktivität. Zu verstehen beginnen habe ich dies erst in meiner Arbeit im Expertenrat. Durch Nachlesen und in Diskussionen wurde mir klar, wie reichhaltig und komplex diese Beziehung ist. Liechtenstein hat eine relativ einmalige Konstellation – weltweit – über die politische und wirtschaftliche Rolle des Fürstenhauses. Weil dies wieder so eine Art Einmaligkeit darstellt, würde ich daraus eine konsequent positive Botschaft entwickeln.

Das Fürstenhaus ist eine Trumpfkarte, die noch konsequenter

durchdacht werden könnte für die Standortattraktivität, für den internationalen Dialog, für die Reputation. Liechtenstein mit der Fürstenfamilie, das hat potenziell einen hohen Gehalt, der sich eher gefühlsmässig als rational erfassen lässt.

Was geben Sie einem zwanzigjährigen Liechtensteiner mit auf den Weg, wenn er Sie nach seinen Zukunftsperspektiven fragt?

Ich würde jedem jungen Menschen sagen: «Mach' eine ausserordentlich gute Grundausbildung, genieße die Voraussetzungen, die du in Liechtenstein hast, denn die sind positiv und fast einmalig auf der Welt. Dann geh' einige Jahre ins Ausland, mach' eine echte internationale Erfahrung und komm' zurück. Also verwurzele dich, schau' dir wirklich die Welt an und komme zurück mit dieser Erfahrung und integriere dich mit einer Idee, einem Projekt, mit einem Unternehmen und entwickle dein Land auf nachhaltige Weise weiter.»

## Professor Ernst A. Brugger

ist einer der vier Experten des Expertenrates der liechtensteinischen Regierung. Ernst A. Brugger unterrichtet als Professor für Raumplanung an der Universität Zürich. Zudem ist er Gründungspartner und Präsident der BHP – Brugger und Partner AG. Seit vielen Jahren berät er Unternehmen und Institutionen in Europa, USA, Lateinamerika, Afrika und Asien. Professor Brugger sitzt im Verwaltungsrat verschiedener Unternehmen und ist Mitglied zahlreicher schweizerischer und internationaler Organisationen. So gehört er dem Exekutivkomitee des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) an. Als Mitgründer und Leiter von «The Sustainability Forum Zürich» engagiert sich Ernst A. Brugger für die Umsetzung von Sustainability und Good Governance in Wirtschaft und Politik.



Professor Ernst A. Brugger: «Für die Entwicklung nachhaltiger Finanzprodukte hätte der Finanzplatz Liechtenstein potenziell sehr viel Know-how.»