

## **Präsidialadresse**

## **Handlungsrahmen und Handlungsoptionen**

## **Hans Brunhart**

## **Präsident des Verwaltungsrates**

anlässlich der 48. Ordentlichen Generalversammlung der Verwaltungs- und Privat-Bank  
Aktiengesellschaft, Vaduz,

vom 29. April 2011

(Es gilt das gesprochene Wort)

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrte Damen und Herren

Die VP Bank positioniert sich als erfolgreiches, unabhängiges Qualitätsinstitut im internationalen Private Banking. Sie ist seit ihrer Gründung ein ausgewiesener und verlässlicher Partner von externen Vermögensverwaltern und Treuhändern und wir pflegen den Markt Liechtenstein und die Region für kommerzielle Kunden, Retail-Kunden und das Kreditgeschäft. So ist die strategische Ausrichtung der VP Bank Gruppe umschrieben. Diese Strategie wird in einem Umfeld und unter Bedingungen umgesetzt, die sich in einem fundamentalen Strukturwandel befinden. Für die Festlegung und das Erreichen der Ziele der Bank sind internationale Entwicklungen, nationale Rahmenbedingungen und das Kundenverhalten entscheidende Faktoren, die den wirtschaftlichen Erfolg massgeblich mitbeeinflussen.

Damit soll in keiner Weise negiert werden, dass der Erfolg einer Unternehmung zuerst und zum grössten Teil eine Eigenleistung ist: eine Frage der richtigen Strategie, aber auch der Konsequenz, mit der sie umgesetzt wird, des Einsatzes und der Motivation aller Mitarbeitenden, einer starken Führung und eines guten Teamworks.

Das Bankgeschäft spielt sich aber in einem Bereich der Wirtschaft ab, der besonders stark reguliert ist und die Regulierung begleitet jeden Mitarbeitenden einer Bank tagtäglich. Umso grösser sind deren Auswirkungen auf die strategischen Ziele und Entscheidungen.

Ich weiss, eine Präsidialadresse einer GV einer Bank mit einem Hinweis auf die Wirkungen der Globalisierung zu beginnen wirkt nicht besonders originell. Dennoch: Die Globalisierung, die besonders durch die technologische Entwicklung begründet wurde, die Schaffung von grossen Wirtschaftsregionen bis zu einem «Wirtschaftsregime» über alle Staaten, das hat die Banken in besonderer Weise betroffen. Es ist zwar nicht eingetroffen, was man in den 90-er Jahren als Zukunftsvision formuliert hat, dass es nämlich in kurzer Zeit keine Bankgebäude mehr brauche, sondern der gesamte Finanzverkehr nur noch elektronisch ablaufe. Und die politischen Bestrebungen, Grenzen auch in heterogenen Regionen zu öffnen, haben nicht durchwegs kulturell zu mehr Offenheit geführt.

Dennoch: Anfänglich angetrieben durch die technologischen Neuerungen, insbesondere durch die vor kurzem noch ungeahnten Möglichkeiten in der Kommunikation, hat sich durch die Finanzkrise der Ruf verstärkt, dass gewisse Probleme nur weltweit gelöst werden können. Das ist in

verschiedenen Bereichen, etwa beim Weltklima, aber auch bei den weltweit vernetzten und verbundenen Finanzmärkten, offensichtlich richtig. Das Ziel muss eine bessere Regulierung sein muss und nicht schlicht und einfach mehr Regulierung. Denn an der fehlenden Quantität der Regulierung hat es sicher nicht gelegen, dass die Finanzkrise ausgebrochen ist.

Und ein Zweites: Zusammenarbeit ist gefragt. Es gibt heute kaum mehr ein internationales Gremium, das sich nicht technische, finanzielle und moralische Aspekte der Regulierung der Finanzmärkte auf seine Fahnen geschrieben hat. IWF, OECD, FATF, EU, G7, G20, UNO, Europarat – um nur einige zu nennen, alle wollen einen Teil zur Beantwortung der drängenden Fragen beitragen. Diesen Organisationen ist aber gemeinsam, dass sie, wie dies bei den G7 und den G20 ohne jede Zurückhaltung deutlich wird, von den Grossstaaten massgeblich beeinflusst sind – zumindest liegt diese Versuchung nahe. Das heisst, das Bankgeschäft wird in den kommenden Jahren noch mehr als bisher von international geltenden Regeln bestimmt werden, die wiederum wesentlich von den grossen Staaten beeinflusst werden. Dies muss nicht negativ sein. Gleiche Regeln sind in vielen Fällen auch ein Schutz für die kleinen Staaten, wenn diese bei allen Beteiligten gleichermaßen umgesetzt werden.

Wenn Globalisierung grenzüberschreitende Geschäftsbeziehungen meint, aber auch Vernetzung der Staaten und Austausch der Menschen, dann ist die Forderung nach grenzüberschreitend gültigem und durchsetzbarem Recht eine Konsequenz. Dabei spreche ich bisher nur über die völkerrechtliche Ebene. Es gibt daneben aber auch zunehmend die Schiedsgerichtsbarkeit und durch völkerrechtliche Verständigung sogenannte «Soft law standards». So haben Experten die Regeln von Basel III, das Reformpaket des Basler Ausschusses der Bank für internationalen Zahlungsausgleich zur Bankenregulierung, verfasst. Die Politik hat diese dann ins nationale Recht zu überführen.

Diese internationalen Entwicklungen führen so zum Ausbau des nationalen Rechts. In Liechtenstein ist es auch die Mitgliedschaft zum Europäischen Wirtschaftsraum, welche diesen Trend beeinflusst und auch dazu beiträgt, dass die liechtensteinische Finanzmarktaufsicht stark erweitert werden musste. Dabei zeigt sich eine zunehmende Problematik darin, dass Liechtenstein zwar dem EWR angehört und dessen Regeln übernimmt, auf der anderen Seite aber für die Bank wesentliche Dienstleistungen aus der Schweiz, einem Nicht-EWR-Land, bezieht. Diesem Aspekt ist in den kommenden Jahren zweifellos besonderes Augenmerk zu schenken.

Im internationalen Verkehr zwischen Staaten und Finanzplätzen kommt einer qualitativ hochstehenden Aufsicht eine elementare Bedeutung zu. Das sogenannte Mutterlandsprinzip bei der Aufsicht über Finanzinstitute, die in verschiedenen Staaten tätig sind, hat zur Konsequenz, dass die Qualität eines Finanzplatzes auch stark nach der Qualität der Finanzmarktaufsicht am Standort des Stammhauses beurteilt wird. Wenn eine liechtensteinische Bank in einem anderen Land eine Tochtergesellschaft oder Niederlassung gründet, sind ein gutes Netzwerk und gute Kontakte zwischen den Finanzmarktbehörden von wesentlicher Bedeutung. Insofern sind die von der Finanzmarktaufsicht gesetzten Rahmenbedingungen und die ihnen zugrunde liegenden Gesetze auch ein Teil der Reputation des Finanzplatzes im Ausland. Deshalb ist die Mitgliedschaft unserer Finanzmarktaufsicht in den entsprechenden europäischen und internationalen Organisationen für den Finanzplatz von grosser Bedeutung.

Gesetze und Regulierungen der Aufsicht gelten direkt und jetzt. Konzepte der Politik und der Interessensgruppen wirken langfristig und in die Zukunft. Es ist für alle in der Wirtschaft Tätigen von Vorteil, wenn eine Regierung ihre langfristigen Pläne darlegt, wie es bei der Agenda 2020 der liechtensteinischen Regierung geschieht. Es ist zu begrüßen, dass sich die Politik auf Grundzüge der künftigen Entwicklung einigt und entsprechende Massnahmen in den Rahmen dieser Zielsetzungen integriert. Es mögen für manche in der Agenda 2020 Wünsche offen bleiben, einigen die Ziele zu wenig konkret und für andere Schwerpunkte nicht richtig gesetzt sein, das liegt in der Natur von langfristigen Perspektiven. Die angelaufene Diskussion sollte versuchen, inhaltliche Lücken zu füllen und Ziele zu konkretisieren.

Dies hat der Liechtensteinische Bankenverband mit der «Roadmap 2015» gemacht, die Handlungsoptionen definiert, hinter denen die VP Bank überzeugt steht. Die konkreten Initiativen, die den liechtensteinischen Finanzplatz stärker und zukunftsorientierter machen, müssen von der Wirtschaft kommen. Von den Banken und von der Treuhändervereinigung, die ihrerseits eine grundsätzliche Erklärung publiziert hat, die dem gleichen Zweck dienen kann wie die Roadmap der Banken, nämlich gemeinsame Ziele zu definieren und anzustreben. Gleiches gilt für die Strategie, welche die Liechtensteinische Industrie- und Handelskammer für die Industrieunternehmen vor längerer Zeit beschlossen hat. Und Gleiches gilt auch für andere Verbände wie den Fondsverband und den Versicherungsverband. Mir scheint, dass die Bälle richtig verteilt sind, um in einer gemeinsamen Anstrengung zum Erfolg zu kommen. Damit werden wichtige und positive Zeichen für künftige nationale Rahmenbedingungen in Liechtenstein gesetzt.

Zusammengefasst sind es politische, regulatorische und steuertechnische Gründe, die den eingangs erwähnten fundamentalen Strukturwandel verursachen. Aus verschiedenen Gründen hat sich das Steuerthema zum eigentlichen Kristallisationspunkt dieses Wandels entwickelt. Hier wird die Problematik grenzüberschreitenden Rechts besonders deutlich, aber auch das Interesse der einzelnen Staaten, nicht nur Recht umsetzen, sondern auch Steuern eintreiben zu können.

Aufgrund der rechtlichen Voraussetzungen ist das Steuerthema sowohl eine multilaterale als auch eine bilaterale Angelegenheit, wie etwa das Projekt «FATCA» der USA besonders deutlich zeigt. Liechtenstein hat – wie auch andere Staaten, in denen die VP Bank vertreten ist – seine Politik klar definiert. Wie es unser scheidendes Verwaltungsratsmitglied Prof. Beat Bernet treffend in einem Interview formuliert hat, ist der Umdenkungsprozess in Liechtenstein in vollem Gang. Er drängt aber gleichzeitig zur Eile mit der Formulierung «die Banken haben nicht viel Zeit, um wieder fit zu werden» und legt den Finger auf zentrale strategische Zielsetzungen, die für den Erfolg der Institute in der Zukunft entscheidend sein werden, nämlich profitables Wachstum und Flexibilität.

Zu diesen nationalen Rahmenbedingungen kommen kundenspezifische Faktoren, vor allem ein verändertes Kundenverhalten. Dieses hat auch mit der eingangs erwähnten Globalisierung zu tun, indem diese zu einem gegenüber früher nicht mehr durch die Geografie bestimmten offenen Wettbewerb geführt hat. Das weitgehende Wegfallen nationaler Sonderregelungen hat einerseits Grenzen geöffnet und damit den Wettbewerbsdruck, aber andererseits auch die Chancen gesteigert. In diesem Wettbewerb vieler Banken ist das Profil des Instituts für den Kunden entscheidend. Es muss lapidar ausgedrückt einen Grund geben, wieso ein Kunde zu der einen Bank geht und nicht zu der anderen. Mögliche Gründe gibt es viele: die strategische Ausrichtung der Bank, ihre Positionierung gegenüber den Kunden und der Öffentlichkeit, die Performance und die Qualität. Ihr gesamtes Geschäftsgebaren, insbesondere die Tätigkeit der Mitarbeitenden, muss darauf ausgelegt sein, das Profil zu schärfen und Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln. Diese müssen nicht spektakulär, aber nachhaltig sein. Sie müssen darin bestehen, dass die Bank die Kunden in den Mittelpunkt stellt, die besten Lösungen für seine Bedürfnisse sucht und sich organisatorisch so aufstellt, dass dieses schnell und in hoher Qualität geschehen kann.

Fragen wir uns nun, wie die VP Bank Gruppe in diesem Handlungsrahmen ihre Handlungsoptionen wählt bzw. diese für ihre Ziele nutzbar macht.

Die VP Bank Gruppe hat ein Geschäftsmodell, das gut diversifiziert ist, das grössere Einbrüche in einzelnen Geschäftsbereichen, wie die Erfahrung zeigt, auffängt und das in einem optimalen Zusammenspiel umfassende Kundenbedürfnisse befriedigen kann.

Die VP Bank Gruppe ist heute international gut aufgestellt und in den strategisch definierten Märkten erfolgreich tätig. Der Plan, die Vermögensverwaltungsgesellschaft in München in eine Niederlassung mit Bankkonzession umzuwandeln, entspricht einem nächsten Ausbauschnitt in einem wichtigen Markt.

Die VP Bank Gruppe verfügt über überdurchschnittlich hohe Eigenmittel. Auch diese tragen dazu bei, schwierigere Phasen gut und stabil zu überstehen und bieten auch das Potenzial zur Nutzung von Chancen und Gelegenheiten für zukünftiges Wachstum.

Die VP Bank hat ihre Marktwahrnehmung durch Marketing und Kommunikation stark gesteigert. Dabei bildet die Marktwahrnehmung eine Anforderung, welche unter den geschilderten Rahmenbedingungen massgeblich ist für den geschäftlichen Erfolg.

Die VP Bank Gruppe hat ein gut ausgebautes Risk Management, hat einen hohen Stand an Compliance-Regeln und das Thema Steuern ist ein Teil der Kompetenz unseres Instituts. Wir haben die Ausbildung systematisch auf diese Anforderungen ausgelegt. So beginnt in Kürze ein von der Universität Liechtenstein spezifisch für die Kundenberater der VP Bank entwickeltes Ausbildungsmodul in nationalem und internationalem Steuerrecht.

Die VP Bank Gruppe wird Ende 2011 in allen Gruppenbanken eine einheitliche Bankensoftware einsetzen. Auch in dieser grenzüberschreitenden Lösung sind die Anforderungen der kommenden Jahre bereits integriert.

Die VP Bank Gruppe setzt zusammen mit der Liechtensteinischen Landesbank durch die Kooperation in Logistik und Informatik Zeichen am Finanzplatz Liechtenstein. Die bisher erfolgreich umgesetzten Projekte zeigen die Qualität der Zusammenarbeit und die Richtigkeit der Zielsetzungen.

Die VP Bank Gruppe setzt, wie das Beispiel der Steuern zeigt, auf die Kompetenz der Mitarbeitenden. Der Veränderungsprozess muss Risiken und Chancen abwägen und er darf vor allem nicht in der Erinnerung an vergangene schöne Zeiten stehen bleiben. Ein Umdenkprozess braucht Sensibilität für Neues. Er braucht Konsequenz in der Analyse und in der Umsetzung, er braucht aber vor allem auch Vertrauen in das eigene Können und die Chancen eines Finanzplatzes

wie Liechtenstein. Er braucht auch die Kreativität, Dienstleistungen und Produkte auf die neuen Gegebenheiten und die Bedürfnisse der strategischen Kundensegmente auszurichten. Das Selbstvertrauen muss auch begleitet sein von einem gewissen Pragmatismus: Anzupacken und zu verändern, auch wenn noch nicht alle Konzepte in Perfektion vorliegen. Er muss getragen sein von der Überzeugung, auf dem richtigen Weg zu sein. Das gilt für den Staat, das gilt für die Wirtschaft, für jedes einzelne Bankinstitut, aber auch für alle Mitarbeitenden. Ich kann mir eine juristische Person nicht enthusiastisch vorstellen, nicht zukunftsorientiert oder motiviert. Diese Eigenschaften können nur die Mitarbeitenden dieser juristischen Person haben. Nicht nur die VP Bank, sondern auch andere Finanzinstitute und der Finanzplatz generell werden den Veränderungsprozess umso besser und schneller bewältigen, wenn er nicht nur knurrend akzeptiert, sondern positiv angenommen wird. Das entspricht zwar nicht immer der menschlichen Natur, aber immer einer klugen Strategie.

Ich hoffe sehr, ich konnte Sie davon überzeugen, dass die VP Bank gerade unter den veränderten nationalen und internationalen Rahmenbedingungen sowie den veränderten Kundenbedürfnissen eine solche Strategie hat, die getragen von unseren Mitarbeitenden zu nachhaltigem Erfolg führt.

Den Handlungsrahmen können wir nicht festlegen, der wird auch für die Bank weitgehend von anderen gesetzt. Wir können aber die Handlungsoptionen wählen und nutzen und dabei den Rahmen nicht als Einengung und Bedrohung sehen sondern als eine Möglichkeit, bestehende Stärken auszubauen, neue Geschäftsideen zu entwickeln, welche die veränderte und vergrößerte Form des Spielfelds und die veränderten Spielregeln miteinbeziehen und nutzbar machen.

Mit diesem sportlichen Vergleich möchte ich meine Präsidialadresse abschliessen und mich zügig – um nicht zu sagen sportlich – der Tagesordnung unserer Generalversammlung zuwenden.