



Präsidialadresse

Strategie und Umfeld

Hans Brunhart

Präsident des Verwaltungsrates

anlässlich der 45. Ordentlichen Generalversammlung der
Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft, Vaduz,
vom 25. April 2008

(Es gilt das gesprochene Wort)

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Damen und Herren

Der Verwaltungsrat legt Ihnen an dieser Generalversammlung einen Geschäftsbericht über das Jahr 2007 zur Genehmigung vor, der gute Zahlen und deutliche Fortschritte in der Marktposition der VP Bank Gruppe zeigt. Mit Recht freuen wir uns über das Resultat und die erfolgreiche Arbeit unserer Mitarbeitenden, das Vertrauen unserer Kunden und die hohe Reputation in der Öffentlichkeit, welche unser Bankinstitut genießt. Ein Jahresabschluss und ein Geschäftsbericht über ein Kalenderjahr ist aber in der Entwicklung eines Unternehmens nur eine Momentaufnahme. Es ist Aufgabe und liegt in der Verantwortung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, den Boden für gute Ergebnisse vorzubereiten - denn sie fallen bekanntlich nicht vom Himmel - und sie gleichzeitig für die Zukunft möglichst nachhaltig zu festigen.

Verschiedene Entwicklungen der letzten Wochen und Monate haben gezeigt, dass sich Rahmenbedingungen, gerade für ein Bankinstitut, schnell und umfassend ändern können. Das Geschäftsergebnis 2007 wurde durch die Entwicklung aufgrund der Subprime-Krise in den USA und deren Folgen im letzten Quartal vorerst nur getrübt. Heute wissen wir, dass aus dieser Immobilienkrise eine weltweite Vertrauenskrise an den Finanzmärkten geworden ist.

Hinzu kam für den Finanzplatz Liechtenstein seit Februar ein verstärkter Druck bezüglich des Informationsaustausches in Steuerangelegenheiten.

Solche Entwicklungen und Ereignisse führen dazu, dass sich Parameter ändern und Ziele und Massnahmen überprüft werden müssen. Vor allem aber sind Situationen, die zwar latent als möglich angesehen, aber nicht in dieser Form erwartet werden, ein Testfall für die Qualität der langfristigen strategischen Ausrichtung. Es stellt sich dann die Frage, ob und wie eine Unternehmung in der Lage ist, neue Umstände zu antizipieren und flexibel darauf zu reagieren, ohne die grundsätzliche Stossrichtung der Strategie in Frage stellen zu müssen. Welche Elemente einer nachhaltigen Strategie können dazu beitragen?

Ich möchte mich in meiner heutigen Präsidialadresse unter dem Titel „Strategie und Umfeld“ mit dieser Frage befassen.

Gestatten Sie mir einleitend einige Feststellungen aus Sicht der VP Bank zu den erwähnten beiden Problembereichen Subprime-Krise und Steueraffäre Deutschland.

Die VP Bank ist von der Subprime-Krise nicht direkt betroffen. Der gesamte Finanzbereich ist jedoch durch die Entwicklungen an den Finanzmärkten und den ökonomischen Abschwung vieler Volkswirtschaften in Mitleidenschaft gezogen worden. Die Schwäche der Aktienmärkte und die noch ausgeprägtere Schwäche der Finanztitel blieben auch für die VP Bank Aktie nicht ohne Konsequenzen. Nun war es weder Glück noch Zufall, dass die VP Bank nicht direkt von den Auswirkungen dieser Krise betroffen war, sondern

vor allem die Folge unseres Geschäftsmodells, auf das ich später noch zurückkommen werde.

Der internationale Informationsaustausch in Steuerangelegenheiten ist Gegenstand von Verhandlungen Liechtensteins mit der Europäischen Union und den USA. Umso befremdender war es, dass Deutschland in einer Art gegen Liechtenstein vorgegangen ist, welche weder dem Stand der Verhandlungen mit der EU noch einem Umgang zwischen Staaten adäquat ist. Die Verhandlungen über den Beitritt Liechtensteins zum Schengen-Abkommen wurden vor kurzem abgeschlossen. Liechtenstein erfüllt das Abkommen über die Zinsertragssteuer und das QI-Agreement mit den USA.

Die VP Bank Gruppe ist zwar nicht von einem Datendiebstahl betroffen, wir erfahren jedoch, dass sich Diskussionen dieser Art auf den ganzen Finanzdienstleistungsbereich und das ganze Land auswirken.

Die VP Bank unterstützt die weitergehenden Reformen für den Finanzplatz Liechtenstein und sie wird sich wie bisher auch dafür engagieren. Sie erwartet von den politischen Behörden eine klare Haltung und eine klare Richtung. Dazu gehört auch, dass die interessierten Kreise durch eine offene Kommunikation und eine Integration in die zu treffenden gemeinsamen Massnahmen Gelegenheit erhalten, in einem Gesamtkonzept ihren Beitrag zu leisten.

Was für den Staat gilt, dass er nämlich eine Strategie braucht, um in einem veränderten Umfeld bestehen zu können, das gilt ebenso für eine Unternehmung wie die VP Bank. Krisenhafte Entwicklungen, bedrohliche Angriffe auf Reputation und Marktposition erfordern ein auf diese Situation zugeschnittenes, spezielles Management. Ebenso wichtig wie diese Funktion der „Feuerwehr“, sind die präventiv getroffenen Massnahmen, das heisst, um beim Bild der Brandbekämpfung zu bleiben, der Brandschutz. Zielgerichtete Massnahmen können den Ernstfall nicht unter allen Umständen verhindern, aber sie können den Schaden minimieren und sie können ein solches Szenario sensibilisieren.

Die wichtigste Aufgabe der Unternehmensführung ist die Festlegung der Unternehmensziele, verbunden mit einem entsprechenden Controlling und die Sicherstellung der personellen und finanziellen Ressourcen, welche die Zielerreichung ermöglichen. Dazu ist es nötig, hin und wieder länger als nur auf die kommenden drei Jahre in die Zukunft zu schauen und strategische Diskussionen über einen längeren Zeitraum zu führen. Nur solches Denken und Diskutieren macht die Relativität von Prämissen und die Wechselwirkung von Chancen und Risiken deutlich. Die der Strategie zugrunde liegenden Annahmen können in der Regel nicht vollends berechnet und belegt werden. Aber sie bilden entscheidende Grundlagen für die Definition der strategischen Ziele.

Es ist klar –und die beiden erwähnten aktuellen Themen zeigen dies deutlich – dass die Entwicklung der Finanzmärkte und generell die volkswirtschaftliche

Entwicklung die Situation und die Entwicklung einer Bank massgeblich beeinflussen. Dasselbe gilt für die Regulierung, die sich zunehmend von einer nationalen Ebene auf eine internationale verschoben hat.

Dieses Umfeld ist in eine strategische Betrachtung entscheidend mit einzubeziehen und es ist die Frage zu stellen, welche Werte, welche Zielsetzungen, welches Verhalten eine Unternehmung in die Lage versetzen kann, unerwartete Entwicklungen im Hinblick auf negative Konsequenzen abzuschwächen bzw. diese sogar zu neuen Fortschritten zu nutzen. In meinem Titel habe ich bewusst nicht von „Umfeld und Strategie“ gesprochen, sondern von „Strategie und Umfeld“. Ich will damit zum Ausdruck bringen, dass die Aufgabe der Führungsorgane der Bank darin besteht, eine Strategie zu entwickeln und zu verfolgen, welche dieses Umfeld in einer aktiven Weise einbezieht, ja es für die Erreichung der strategischen Ziele nutzt.

Ich möchte im Folgenden einige Elemente der strategischen Ausrichtung der VP Bank, verbunden mit Werten, die uns wichtig sind, darstellen, und damit deutlich machen, dass die VP Bank in ihrer Strategie Veränderungen des Umfelds konsequent und langfristig antizipiert und davon – wie das Geschäftsjahr 2007 zeigt – in wachsendem Masse profitieren kann.

Im Zusammenhang mit den Entwicklungen im Gefolge der Subprime-Krise steht das **Risikomanagement** der Banken auf dem Prüfstand, und zwar nicht nur im Hinblick auf implementierte Systeme, sondern vor allem im Hinblick auf das Risikobewusstsein, die Disziplin bei der Akquisition und bei der

Abwicklung von Geschäften, das gewählte Geschäftsmodell und die individuelle Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeitenden. Die VP Bank ist ihren unternehmerischen Grundsätzen im Interesse des Kunden nicht nur dem Wachstum, sondern auch der Verantwortung verpflichtet. Dies führt zu einer sorgfältigen Umsetzung des gewählten Geschäftsportfolios, zu einer bewussten Eingehung von Risiken, einem strengen Limiten- und Kontrollsystem, aber vor allem auch dazu, dass sich die VP Bank Gruppe konsequent auf ihre Kernkompetenzen und ihr Kerngeschäft beschränkt. Umfassende Kenntnis der Materie ist und bleibt für die VP Bank eine zentrale Bedingung im Risikomanagement und damit im Bankengeschäft. Die VP Bank betreibt keinen Eigenhandel, steht damit nicht unter Druck, erhöhte Risiken einzugehen und kann Interessenskollisionen innerhalb der Bank zum Vornherein ausschliessen. Auch dieses liegt nach unserer Auffassung im ureigenen Kundeninteresse. Die Strategie einer Unternehmung darf nicht unterlaufen bzw. obsolet gemacht werden durch eine opportunistische Politik etwa des Wachstums um jeden Preis. Gerade im Finanzdienstleistungsbereich war diese Versuchung in den vergangenen Jahren nicht immer klein. Damit spreche ich mich nicht für Unbeweglichkeit und Sturheit, sondern nur für Disziplin in der Orientierung auf strategische Ziele aus. Das ständige Monitoring des Umfelds und die jährliche Diskussion der Strategie im Sinne der rollenden Planung, müssen dafür sorgen, dass notwendige Korrekturen vorgenommen werden. Eine gute Strategie zeichnet sich aber durch ihre Nachhaltigkeit aus, die allein zu einer verstärkten Wahrnehmung am Markt und damit zum Geschäftserfolg führt.

Die Internationalisierung und die Erschliessung **neuer Märkte** für das Private Banking bildet ein weiteres langfristiges Element der VP Bank Strategie. Diese Entwicklung hat die Bank vor 20 Jahren begonnen: Durch die Gründung einer Bank in Luxemburg und die Errichtung einer Finanzgesellschaft in Zürich, sowie später mit der Errichtung einer Bank auf British Virgin Islands. Die aktuellen Marktinitiativen in Asien und im Mittleren Osten sowie in Mittel- und Osteuropa sind weitere markante Schritte in dieser Richtung. Sie werden erfolgreich ergänzt durch die Vermögensverwaltungsgesellschaft in München, welche in kurzer Zeit im Onshore-Geschäft Deutschland ein erfolgreicher Marktplayer geworden ist.

Die VP Bank-Strategie berücksichtigt einerseits das unterschiedliche Wachstum der Märkte im Rahmen der Verschiebung der wirtschaftlichen Gewichte zwischen Europa, Amerika und Asien und andererseits die regulatorischen Veränderungen, welche Finanzplätze, die traditionell das Offshore-Banking betreiben, erfahren haben. Mit der Trennung des Direktkundengeschäfts vom Geschäft mit Intermediären hat die VP Bank auch das Geschäft mit externen Vermögensverwaltern ausgebaut. Die VP Bank Gruppe profitiert heute von ihrer frühen strategischen Positionierung, welche eine Professionalisierung und Internationalisierung der Geschäfte zum Ziel hatte und heute zur Folge hat.

Der Aufbau neuer Märkte hat seinerseits zu einem Ausbau und einer angestiegenen Qualifizierung der Arbeitsplätze im Stammhaus in Vaduz geführt. Die Gruppenpolitik, insbesondere im Rahmen der Informatiksysteme,

wird dies noch verstärken. Die VP Bank hat ihre Auslandsaktivitäten nicht im Sinne einer Mode-Erscheinung verstärkt, sondern seit langen Jahren konsequent und in der Einsicht, dass die Nähe zum Kunden ein wichtiges Argument für die Aufnahme einer Kundenbeziehung darstellt. Zudem hat die Strategie sich die langfristigen Tendenzen der internationalen Regulierung der Finanzdienstleistungen zu nutze gemacht und integriert.

Ein drittes, wichtiges Element der VP Bank Strategie, das in direktem Bezug zur Konkurrenzfähigkeit an allen Standorten steht, ist die **Dienstleistungsqualität**. Deren Förderung ist systematisch ausgestaltet im Rahmen des EFQM-Programms. Die regelmässige Messung der Kundenzufriedenheit hält uns den Spiegel vor. Auszeichnungen im Rahmen von Vergleichen der Bankdienstleistungen freuen uns und – davon sind wir überzeugt – auch unsere Kunden. Sie zeigen uns, dass die VP Bank sich im Wettbewerb erfolgreich und an Spitzenplätzen behauptet. Performance und Qualität sind für die VP Bank die wichtigsten Bausteine der zukünftigen Entwicklung. Sie gelten an jedem Standort und sind umso wichtiger, als wir von einer weitergehenden Nivellierung nationaler Standortvorteile ausgehen müssen. Auch Liechtenstein – um bei diesem Beispiel zu bleiben – muss seine Standortvorteile verteidigen, aber es ist eine Illusion anzunehmen, dass sie in Zukunft noch zunehmen. Die Standortvorteile müssen – und das ist der Schluss, den wir schon vor Jahren gezogen haben – in zunehmendem Masse sozusagen innerhalb der Bank liegen. Eben bei Performance und Qualität.

Und damit sind wir beim vierten Element unserer langfristigen Strategie: Dem überdurchschnittlichen Engagement unserer **Mitarbeitenden** in der ganzen Gruppe. Die VP Bank hat im vergangenen Jahr eine grosse Anzahl neuer Stellen in allen Gruppengesellschaften geschaffen und es ist uns gelungen, als neue Partnerinnen und Partner für die Erreichung unserer Ziele ausgezeichnete Mitarbeitende zu gewinnen. Dies zeigt uns, dass unsere Mitarbeitenden nicht nur gut, sondern gerne bei der VP Bank arbeiten: Sei diese im Fernen und Mittleren Osten, in Mittelamerika, in Mittel- und Osteuropa, in Deutschland, in Luxemburg, in der Schweiz oder in Liechtenstein. Die Internationalisierung der Bank verlangt eine stabile Basis in den Heimmärkten und eine starke Unternehmenskultur. Dieser gilt unsere besondere Sorgfalt, wissen wir doch, dass die Marke VP Bank von Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit mit den Kunden mehr geprägt wird, als vom optischen Auftritt, der allerdings - und darüber freuen wir uns – seit Jahren zu sehr positiven Reaktionen in der Öffentlichkeit führt. Um diese Zielsetzungen zu unterstreichen, haben Verwaltungsrat und Gruppenleitung auf den 1. März 2008 einen Code of Conduct in Kraft gesetzt, der das Verhalten und die Handlungsgrundsätze in der gesamten Gruppe einheitlich festlegt.

Als börsenkotierte Bank benötigt die VP Bank aber auch ein weiteres Element der Kontinuität, welche für die Erreichung langfristiger Ziele notwendig ist, nämlich ein **stabiles Aktionariat**. Trotz des respektabel hohen Free Floats unserer Aktien sind wir in der glücklichen Lage, mit der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger und der U.M.M. Hilti-Stiftung zwei grosse

Aktionäre zu haben, welche die Strategie, das Geschäftsmodell und die Grundsätze, welche die Bank formuliert hat, unterstützen und positiv begleiten. Gerade bei der Beurteilung von Zukunftschancen einer Bank in der Grössenordnung und in der strategischen Ausrichtung der VP Bank zeigt sich die Wandelbarkeit öffentlicher oder veröffentlichter Meinungen: In den vergangenen Jahren herrschte oft die Meinung vor, dass Grösse allein schon Sicherheit bedeute. Solches habe ich von Kunden und von Anlegern gehört. In der Zwischenzeit weiss man, dass sehr grosse Unternehmen auch sehr grosse Fehler machen können. Zudem hat nach meiner Auffassung der Konzentrationsprozess im Segment der mittelgrossen Banken zu mehr Raum für unsere Bank geführt. Privatbanken sind verschwunden bzw. an Grossbanken übergegangen, sodass die VP Bank unter den börsenkotierten Banken im deutschsprachigen Raum zunehmend und erfreulicherweise fast eine gewisse Alleinstellung hat. Die Verbundenheit zwischen Bank und Eigentümern, vor allem - aber nicht nur - in Form der beiden Hauptaktionäre führt meiner Meinung nach auch dazu, dass die VP Bank in gewisser Weise auch den Anspruch eines „Familienunternehmens“ erheben kann.

Die bisher aufgeführten Elemente einer langfristigen Strategie tragen dazu bei, dass Chancen und Risiken klarer zutage treten und die Frage beantwortet werden kann, ob die personellen und finanziellen Ressourcen gegeben sind, um die vorgegebenen Ziele erreichen zu können. Dies ist – und damit komme ich zu einem letzten Element einer nachhaltigen Strategie – gerade in expansiven Phasen, wie wir sie zurzeit auch bei der VP Bank erleben, von besonderer Bedeutung. Die VP Bank hat sich seit je her, und hat dafür in

Zeiten scheinbar unbeschränkten Wachstums auch schon Kritisches hören müssen, für ein schrittweises, **verantwortungsvolles** Vorgehen entschieden. Neue Risiken können nur eingegangen werden, wenn sie den Fortgang des gesamten Unternehmens auch bei ihrem extremen Eintreten nicht gefährden. Auf Zeiten starker Expansion müssen in einem strategisch abgestimmten Wechsel in diesem Sinne auch Zeiten der Konsolidierung folgen. Unternehmen heisst auch Risiken eingehen, verantwortungsvolles Unternehmen meint aber immer kontrollierte Risiken.

In diesem letzten Element nachhaltiger Strategie wird deutlich, wie sehr diese im Interesse des Kunden und des Aktionärs liegen. Und dafür arbeiten wir im Rahmen unserer Strategie: Für den Nutzen des Kunden und des Aktionärs. Wir sind überzeugt, dass dieser Nutzen ein kontinuierlicher und langfristiger ist und damit wäre dann auch die vor Jahren intensiv geführte Diskussion um den Shareholder Value als dominantes Element der Strategie zu einem guten Ende gebracht: Nämlich, dass eine so verstandene Strategie auch und gerade die ökonomische Zielsetzung des Aktionärs und des Kunden am besten berücksichtigt.