

**AGENDA**

## Finanzsymposium in Vaduz

Vaduz. – Der Liechtensteiner Finanzdienstleister Money Service Group veranstaltet am 18. Februar zum ersten Mal das Symposium «Money Talks» in Vaduz. Das Finanzsymposium an der Universität Liechtenstein wird durch Regierungschef Klaus Tschütscher eröffnet. Tschütscher spricht zum Wandel am Finanzplatz Liechtenstein. Zu den weiteren Referenten gehören der frühere Formel-1-Rennfahrer und heutige Luftfahrtunternehmer Niki Lauda und der aktuelle Teamchef des Formel-1-Teams Scuderia Toro Rosso, Franz Tost. Ausserdem spricht Daniele Ganser, Historiker und Politikforscher an der Universität Basel, über den globalen Kampf um Rohöl. In einem Podium unter der Leitung von Alexandra Stühff vom Schweizer Fernsehen bringen die Experten ihr Wissen aus unterschiedlichen Fachgebieten zusammen. Das Symposium beginnt um 9.45 Uhr, Einlass in die Mehrzweckhalle Spoerry ist ab 9 Uhr für ein Begrüssungsfrühstück. Der Anlass wird mit einem Cocktail um 15 Uhr abgeschlossen. Die Teilnahme ist kostenlos. (pd)

Anmeldung: [www.moneyservicegroup.com](http://www.moneyservicegroup.com)

**MEINUNGEN**

## Warum sind Strategien nötig?



Von Adolf E. Real\*

**Strategieentwicklung** ist unbestritten eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Obwohl Strategie gern als Königsdisziplin des Managements bezeichnet wird, beschränkt sich das Wissen um die konkrete Anwendung bei vielen Führungskräften auf allgemeine Grundzüge. Strategie als gemeinschaftliche Führungsleistung erfordert aber bei allen beteiligten Führungskräften die Kompetenz, strategische Diskussionen im eigenen Verantwortungsbereich einzuleiten und zu steuern. Denn eine Strategie ist die Grundlage, um ein langfristiges Ziel zu erreichen und die verfügbaren Ressourcen zu nutzen, allenfalls auch zu erweitern. Eine Strategie ist deshalb nötig, weil sie der rote Faden ist, der Halt und Klarheit bietet und an dem sich alles ausrichtet.

**Die heutigen Rahmenbedingungen** für ein erfolgreiches Überleben am Markt verändern sich ständig. Unternehmen und Organisationen, aber auch Staaten müssen ihr Überleben in einem Umfeld sichern, das nicht mehr wirklich durchschaubar ist. Sie müssen sich an einer Zukunft orientieren, die ungewiss ist und bleibt. Unter solchen Bedingungen ist eine erfolgreiche Vergangenheit kein Garant für das zukünftige Überleben. Im Gegenteil: Je grösser der eigene unternehmerische Erfolg in der Vergangenheit war, desto schwie-

riger wird es, seine immunisierende Kraft zu überwinden.

**Das Grundproblem**, das in der Strategiedisziplin zu finden ist, ist ein dauerhaftes: Die Entscheidungsträger müssen Zukunftsüberlegungen anstellen, obwohl oder gerade weil die Zukunft ungewiss ist und immer bleiben wird. Das macht es so herausfordernd. Und es führt viel zu oft dazu, dass aus Unsicherheit heraus erst Strukturen geschaffen werden, bevor eine Strategie besteht. Eine solche Vorgehensweise überlässt allerdings den Erfolg allein dem Zufall. Ohne Strategie werden – bildlich gesprochen – Häuser gebaut, ohne zu wissen, ob sie je bewohnt sein werden. Das genügt in unsicheren Zeiten wie diesen nicht. Eine Strategie verlangt deshalb auch Mut. Denn sie schliesst ein, sich auf eine ungewisse Zukunft festzulegen und auch daran messen zu lassen.

**Aus Sicht eines Leaders** geht es bei der Strategieentwicklung darum, auf Basis einer gründlichen Bestandsaufnahme die eigene Zukunft des Unternehmens oder der Organisation neu zu erfinden, geleitet von den Chancen der Zukunft und nicht von den Erfolgen der Vergangenheit. Die kritische Bestandsaufnahme ist nötig, um zu erkennen, ob es eine strategische Lücke oder einen wirtschaftlichen Korrekturbedarf gibt, der eine Neuorientierung notwendig macht, oder zu erkennen, welche Not es durch die Strategie abzuwenden gilt. Ohne bewusste Überprüfung und Entscheidung tendieren Organisationen dazu, die Erfahrungen der Vergangenheit schlicht in die Zukunft zu übertragen.

**Um eine tragfähige Strategie** zu entwickeln, ist es deshalb auch wichtig, die richtigen Fragen zu stellen. Was passiert, wenn nichts passiert? Anders gesagt: Wenn nichts unternommen wird, wenn nicht an Grundfesten gerüttelt wird, wenn nicht ganz neu gedacht

wird, wenn alles bleibt, wie es ist, wie sieht dann die Zukunft aus? Eine weitere wichtige Frage ist: Worin besteht der Sinn des Bestehenden? Und was ist daraus abgeleitet das grosse Ziel? Diese Definition ist gerade in Umbruchzeiten nicht einfach.

**Denn bei jeder** neuen Strategie, sei dies in Unternehmen, in Institutionen oder in Staaten, gibt es Verlierer und Gewinner. Deswegen ist es wichtig, zu erkennen, wer die Nutzniesser des aktuellen Status quo sind und wer vermutlich Nutzniesser einer Veränderung wäre. Nur so ist es auch möglich, potenzielle Verlierer in die Strategie einzubeziehen und Optionen für deren Neuanfang oder Veränderung zu erarbeiten.

**Nicht zuletzt** muss auch geklärt sein, wer der Erschaffer von Strategien ist. Wer wagt es, mit einer Strategie die Zukunft vorwegzunehmen? Wer hat den Mut, sich festzulegen und sich daran messen zu lassen? Sind sich Initiatoren und Betroffene in der Einschätzung einig, dass man die Strategie wirklich braucht – oder gibt es Meinungsunterschiede?

**Es wird selten** eine hundertprozentige Übereinstimmung geben. Aber es ist auch ein wichtiger Bestandteil einer Strategie, diese zum Wohle der Institution, zum Wohle des Unternehmens, des Staates auch mit nur knappen Mehrheiten durchzusetzen. Am Ende wird die Zukunft zeigen, ob mit der Strategie und den darauf aufgebauten Strukturen neue Werte geschaffen werden konnten. Es ist dann weniger entscheidend, ob der neue Weg auf Mehrheiten und Gleichnis beruhte. Wichtiger ist, dass eine Strategie – im besten Fall für alle Beteiligten – am Ende ein Erfolg ist. Aber spätestens dann ist es wohl wieder Zeit für eine neue Strategie.

Adolf E. Real ist Präsident des Liechtensteinischen Bankenverbandes.

**KOMMENTAR**

## EIN VERSUCH, DER NICHTS KOSTET

Von Patrick Stahl

**Die Liechtensteiner Treuhänder** sind nicht zu beneiden: Die alten Kunden laufen ihnen aus Angst vor dem Auffliegen als Steuersünder in Scharen davon und neue kommen momentan kaum nach. Die Liechtensteiner Regierung kann den Treuhändern noch keine Alternative zum bisherigen Standortvorteil Bankgeheimnis bieten.

**Stiftungen und Anstalten** in Liechtenstein werden im Ausland systematisch benachteiligt. Die Gesellschaften werden entweder gar nicht anerkannt oder durch exzessive Steuern und Abgaben diskriminiert. Diese Nachteile lassen sich im Konkurrenzkampf gegen andere Finanzplätze auf der Welt nur schwer wettmachen.

**Wenig verwunderlich** ist daher, dass grosse und finanzstarke Treuhandunternehmen den Weg ins Ausland suchen, um neue Kunden zu gewinnen, anstatt weiterhin Däumchen zu drehen und auf bessere Zeiten zu warten. Die Treuhänder müssen sich von der Vorstellung, dass die einst staatlich geschützte Werkstatt zurückkehrt, verabschieden und stattdessen neue Geschäfte entwickeln und neue Märkte erschliessen.

**Überleben** kann die Branche aber nur, wenn sie weiterhin auf eine starke Heimbasis zählen kann. Voraussetzung dafür ist, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Die Regierung muss in den Verhandlungen mit anderen Staaten einen schwierigen Spagat schaffen. Die Politiker müssen die Forderung des Auslands nach einer stärkeren Kooperation bei Steuerdelikten erfüllen und gleichzeitig die Diskriminierung von liechtensteinischen Gesellschaften beseitigen – das Unterfangen wird sicher nicht auf einen Schlag gelingen, aber versuchen kostet ja nichts.

**IMPRESSUM**

## Wirtschaft regional

Herausgeber: Vaduzer Medienhaus AG  
Geschäftsführer: Daniel Quaderer

Redaktionsleitung: Patrick Stahl.  
Redaktion: Christian Koutecky, Stefan Lenherr.

Redaktions-Assistenz: Anita Oehri.

Foto-Journalisten: Daniel Ospelt,  
Daniel Schwendener, Elma Korac.

Marketing/Verkauf: Patrick Flammer (Leiter),  
Melanie Joos (Innendienst).

Abonnenten-Dienst: Esther Matt.

Druck: SOPAG, 9469 Haag.

Adressen  
Verlag: Vaduzer Medienhaus AG, Lova Center,  
Postfach 884, 9490 Vaduz, Tel. +423 236 16 16,  
Fax +423 236 16 17.  
Redaktion: Tel. +423 236 16 23,  
Fax +423 236 16 17,  
E-Mail: [redaktion@wirtschaftregional.li](mailto:redaktion@wirtschaftregional.li)  
Inserate: Tel. +423 236 16 63,  
Fax +423 236 16 69,  
E-Mail: [inserate@wirtschaftregional.li](mailto:inserate@wirtschaftregional.li)  
Abonnenten-Dienst: Tel. +423 236 16 61,  
E-Mail: [abo@wirtschaftregional.li](mailto:abo@wirtschaftregional.li)  
[www.wirtschaftregional.li](http://www.wirtschaftregional.li)

## Messe- und Eventkalender 2011

**9.02. Kurs**

**TIPPS UND TRICKS ZUM NEUEN STEUERGESETZ IN LIECHTENSTEIN**  
BWL, Schaan  
[www.kurse.li](http://www.kurse.li)

**10.02. Value Day 2011**

«TRENDS AND TALENTS IN CONTROLLING & FINANCE»  
FH Vorarlberg, Dornbirn  
[www.fhv.at](http://www.fhv.at)

**11.–13.02. Messe**

**FERIENMESSE ST. GALLEN**  
Olma-Messen, St. Gallen  
[www.olma.ch](http://www.olma.ch)

**15.02. Konjunkturgespräche**

**LIECHTENSTEINER KONJUNKTURGESPRÄCHE 2011**  
Hochschule Liechtenstein, Vaduz  
[www.kofl.li](http://www.kofl.li)

**15. und 17.02. CQT-Seminar**

**PRAXIS DES LIECHTENSTEINISCHEN STIFTUNGS- UND ANSTALTSRECHTS**  
Mehrzweckgebäude, Eschen  
[www.cqt.li](http://www.cqt.li)

**17.02. IHK-Arena**

**POLITDISKUSSION: «IST DER SOZIALSTAAT AM ENDE?»**  
Hotel Sonne, Altstätten  
[www.ihk.ch](http://www.ihk.ch)

**17.02. Trust Tagung**

**DER LIECHTENSTEINISCHE TRUST IM INTERNATIONALEN UMFELD**  
Hochschule Liechtenstein, Vaduz  
[www.hochschule.li/gesellschaftsrecht](http://www.hochschule.li/gesellschaftsrecht)

**18.02. Money Talks 2011**

**FINANZSYMPOSIUM DER MONEY SERVICE GROUP**  
Hochschule Liechtenstein, Vaduz  
[www.moneyservicegroup.com](http://www.moneyservicegroup.com)

**21.02. Lunch & Learn**

**PRAXISSEMINAR ZUM NEUEN SCHIEDSGERICHTSVERFAHREN**  
Hochschule Liechtenstein, Vaduz  
[www.hochschule.li](http://www.hochschule.li)

**22. und 23. 02. Steuerfachtagung**

**LIECHTENSTEINISCHE STEUERFACHTAGUNG 2011**  
Hochschule Liechtenstein, Vaduz  
[www.hochschule.li](http://www.hochschule.li)

**26.03. FH-Vorgesmack**

**TAG DER OFFENEN TÜR AN DER FH VORARLBERG**  
FH Vorarlberg, Dornbirn  
[www.fhv.at](http://www.fhv.at)

**18.03. Vortrag**

«STAATSVerschuldung UND DER EURO»  
HTW, Chur  
[www.htwchur.ch](http://www.htwchur.ch)

**27.01. IHK-Forum**

«IST BELASTBARKEIT LERNBAR ODER ANGEBOREN?»  
Pfalzkeller, St. Gallen  
[www.ihk.ch](http://www.ihk.ch)

**30.03. IHK-Arena**

**POLITDISKUSSION: «IST DER SOZIALSTAAT AM ENDE?»**  
Pfalzkeller, St. Gallen  
[www.ihk.ch](http://www.ihk.ch)

**01.04. Informationsabend**

**BACHELOR-STUDIUM IN BETRIEBSÖKONOMIE**  
HTW, Chur  
[www.htwchur.ch](http://www.htwchur.ch)

**28.04. IHK-Forum**

«WARUM MITARBEITER AUF GUTE CHEFS STEHEN»  
Gasthof Hirschen, Bütschwil  
[www.ihk.ch](http://www.ihk.ch)

Der Messe- und Eventkalender rund um die Themen Wirtschaft, KMU-Gewerbe, Informatik und Personalmanagement. Jede Woche in «Wirtschaft regional». Haben auch Sie als Unternehmen oder Organisation eine interessante Veranstaltung? Dann nehmen Sie mit uns Kontakt auf: Per Telefon +423 236 16 82 oder per E-Mail an [redaktion@wirtschaftregional.li](mailto:redaktion@wirtschaftregional.li)