

www.pwc.ch/inside-liechtenstein

Inside Liechtenstein

Mit Inside Liechtenstein sind Sie stets über Neuerungen im regulatorischen Umfeld des Fürstentums Liechtenstein sowie aktuelle Trends aus der Praxis informiert.

Juli 2013





Claudio Tettamanti
Marktleiter Liechtenstein, PwC

Editorial

Durchstarten statt notlanden

Geschätzte Kundinnen und Kunden

Eine Schlagzeile in dieser Ausgabe von Inside Liechtenstein gefällt mir besonders gut: «Durchstarten statt notlanden». Roland Schegg und Gianina Caviezel bringen es in ihrem Artikel treffend auf den Punkt. Kein seriöser Pilot würde es wagen, ohne genügend Treibstoff mit dem Flugzeug abzuheben.

Wer ankommen will, muss vieles berücksichtigen. Das Flugzeug muss technisch gewartet sein, seine Zielbestimmung bekannt, die Mannschaft komplett und gut eingespielt. Alles wichtige Faktoren. Schliesslich können Pannen und Stürme einen angenehmen Flug stören.

Genauso wie der Pilot stellt sich auch der umsichtige Unternehmer auf Pannen und Stürme ein. In der Finanzbranche ist es der hohe Regulierungsdruck, und in

der Industrie ist es der starke Schweizer Franken, der eine umsichtige Unternehmensführung abverlangt. Neue Ansätze sind gefragt. Unsere Beiträge in dieser Ausgabe von Inside Liechtenstein handeln davon.

Lesen Sie, wie der Finanzplatz Liechtenstein den Wandel klug gestaltet und warum die Finanzdienstleister neue Kooperationsmodelle brauchen. Eine Neuorientierung zeichnet sich auch in der Industrie ab. Liechtenstein hat das Potenzial, ein attraktiver Standort zur Verwertung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen zu werden.

Ich wünsche eine anregende Lektüre.

Herzlichst

Claudio Tettamanti
Marktleiter Liechtenstein

Inhaltsverzeichnis

<i>Finanzdienstleister brauchen neue Kooperationsmodelle</i>	<i>4</i>
<i>«Den Wandel klug gestalten»</i>	<i>6</i>
<i>Liechtenstein als Standort zur Verwertung von Forschungs- und Ergebnissen</i>	<i>10</i>
<i>Businessplan: durchstarten statt notlanden</i>	<i>13</i>



Rolf Wietlisbach
Director und Leiter der
Bankenberatung Schweiz



Patric A. Huber
Senior Manager
Wirtschaftsberatung,
PwC Zürich

Finanzdienstleister brauchen neue Kooperationsmodelle

Die Forderung nach mehr Transparenz und Aufklärung der Kunden wird die Finanzplätze verändern – insbesondere das Zusammenspiel der Akteure.

Wer die zukünftigen Herausforderungen für den liechtensteinischen Finanzplatz auflistet, kommt am Anlegerschutz nicht vorbei. Seitdem die globale Finanzkrise Schwachstellen in verschiedenen Gesetzgebungen und deren Umsetzungen freigelegt hat, gibt es vermehrt Bestrebungen, den Anlegerschutz zu stärken. So wurden auf europäischer Ebene Entwürfe zur Überarbeitung von MiFID veröffentlicht. Aber auch auf globaler Ebene werden die Finanzmarktgesetze überarbeitet.

Mehr Anlegerschutz, neue Verantwortung

Die geplanten Regelwerke sollen den Schutz der Anleger wesentlich verbessern. Sie verlangen weitreichende Transparenz über Produkte und Dienstleistungen. Zudem sollen Beratungsdienstleistungen die Rahmenbedingungen des Kunden besser berücksichtigen. Dabei müssen die Finanzdienstleister sicherstellen, dass ihre Produkte sowohl zur Risiko- und Vermögenssituation des Kunden als auch zu dessen

Kenntnis- und Erfahrungsprofil als Anleger passen.

Damit erhalten die Finanzinstitute deutlich mehr Verantwortung, sie müssen vermehrt in ihre Anlagekompetenz und in strukturierte Anlageprozesse investieren. Und: Die Anforderungen an Zuverlässigkeit, Informationsgehalt sowie an rechtzeitige Verfügbarkeit von Produktinformationen steigen.

Mehr Pflichten, neuer Informationsbedarf

Gegenüber Kunden, die nur ihre Börsengeschäfte über den Finanzdienstleister abwickeln (das sogenannte «execution only»-Geschäft), erhält dieser neue Aufklärungspflichten. So muss er die Angemessenheit eines Auftrags für den Kauf eines komplexen Anlageinstruments prüfen, bevor er ihn annimmt. Dies ist in mehrfacher Hinsicht schwierig: Allein die Zahl der Anbieter von komplexen Produkten stellt einen Vertriebssträger vor logistische Herausforderungen. Zudem hat die rege Produktentwicklung dazu geführt, dass jeder Anbieter über eine kaum zu überblickende Anzahl von

Produkten verfügt. Weiter haben sich die Produktproduzenten in den letzten Jahren darin überboten, die Komplexität ihrer Anlagevehikel zu erhöhen. Dies alles macht es für den Vertriebssträger äusserst anspruchsvoll, rechtzeitig zur Auftragserteilung durch den Kunden alle notwendigen Informationen bereitzuhalten und diese richtig zu beurteilen. Aber genau dies wird er tun müssen, damit er seine Pflicht erfüllen und den Kunden vor der Ausführung eines «unangemessenen Auftrages» aufklären kann.

Noch umfassender, wenn auch nicht so zeitkritisch, ist der Informationsbedarf bei Kunden, die sich von Finanzinstituten beraten lassen. Auch hier gilt es, aus der Flut von Produkten das passende zu finden. Dabei werden aber nicht nur die gängigen Informationen über ein Produkt benötigt, sondern umfangreichere und verständlichere Beschreibungen von Funktionsweise, Kosten und Risiken. Das Finanzinstitut muss die Daten, die es bei seiner Ermittlung über Eignung und Angemessenheit des Kunden gesammelt hat, den Informationen zum Produkt gegenüberstellen. Diese Analyse

muss der Vertriebsträger nicht nur bei der Entscheidung für die Aufnahme eines Produkts ins Kundenportefeuille, sondern immer wieder durchführen. Er muss die Zusammensetzung des Portefeuilles im Hinblick auf Eignung und Angemessenheit laufend überwachen. Die Mehrdimensionalität dieser Informationen stellt eine zusätzliche Herausforderung dar.

Dem Kostendruck mit Kooperationen begegnen

Mehr Aufwand, neue Ansätze

Fakt ist: Mit der höheren Aufklärungspflicht steigt der Aufwand und damit der Kostendruck auf die Vertriebsträger. Sie werden also in den verschiedenen Bereichen fokussieren müssen: Erstens könnten sie den Umfang ihrer Produktpalette reduzieren – direkt auf Produktebene, bei der Zahl der Produkthanbieter oder auf beiden Ebenen gleichzeitig. Zweitens könnten sie das Angebot an ihre Kunden reduzieren. Dafür müssten sie substanzielle Eingriffe

vornehmen, etwa indem sie in gewissen Kundensegmenten auf komplexe Produkte verzichten. Ergänzend dazu sollten die Vertriebsträger einen engeren Austausch mit den Produktproduzenten suchen und so ihre Beratung effizienter gestalten.

Mehr Kooperation, neue Modelle

Für eine solche engere Zusammenarbeit ist ein erweitertes Dienstleistungsangebot der Produkthersteller im Hinblick auf Umfang, Qualität und Zeitnähe denkbar. Für die Pflichten bei «execution only»-Kunden wird vor allem die rechtzeitige Verfügbarkeit von Informationen entscheidend sein. Hier könnten die Produktproduzenten ihre Vertriebspartner entlasten, indem sie ihnen die Informationen zu ihren Produkten einfach und schnell liefern. Der Aufbau und die Lieferung der Daten müssen mit den Systemen und Prozessen der Vertriebspartner abgestimmt sein, damit diese die Informationen zeitnah verwenden können.

Im Beratungssegment stehen Umfang und Qualität der Information im Vordergrund. So könnten vertiefte Informationen über Produktzusammensetzung und -eigenschaften helfen, die neuen Anforderungen zu erfüllen. Die Vertriebsbanken müssten beispielsweise schneller und standardisiert über bedeutende Änderungen eines Produkts informiert werden.

Weiter entscheidend ist die einfache Integration der Produktinformation in den Beratungsprozess. Dies könnte zu neuartigen Kooperationen oder sogar gemeinsamen Plattformen führen. Für jedes Produkt liesse sich beispielsweise hinterlegen, für welche Risikoprofile und unter welchen Umständen es sich eignet. Eine solche Kategorisierung sollte der Produzent aktuell halten, und der Vertriebsträger sollte sie in seinen Beratungsprozess integrieren.

Mehr Flexibilität, neue Ideen

Die Spielregeln auf den globalen Finanzmärkten werden sich ändern: Die anstehenden regulatorischen Neuerungen verteuern den Beratungsprozess und erfordern deutlich mehr und komplexere Informationen. Ein verstärktes Zusammenspiel von Produzenten und Vertriebsbanken muss zukünftig Teil der Lösung sein – vorausgesetzt, es wird komplett neu gestaltet.

Simon Tribelhorn
Geschäftsführer des Liechtensteinischen
Bankenverbandes



«Den Wandel klug gestalten»

Liechtenstein hat längst begonnen, sich neu auszurichten, und versteht sich als kleiner, aber feiner, zukunftsgerichteter und nachhaltig agierender Finanzplatz. Claudio Tettamanti hatte die Möglichkeit, sich mit Simon Tribelhorn, Geschäftsführer des Liechtensteinischen Bankenverbandes, über das neue Rollenverständnis, die anstehenden Herausforderungen und die Chancen des Finanzplatzes zu unterhalten.

Herr Tribelhorn, weltweit stehen die Finanzplätze vor grossen Herausforderungen. Wie hat sich der liechtensteinische Finanzplatz ausgerichtet?

Die Finanzkrise hat gezeigt, dass die Finanzindustrie nur Vertrauen zurückgewinnen kann, wenn sie sich ihrer Verantwortung bewusst wird und diese auch wahrnimmt. Wenn sie bereit ist, Teil der neuen Welt zu sein, Führung zu übernehmen und echte

Innovationen zu fördern. Und genau dem hat sich Liechtensteins Finanzplatz verschrieben. Wir haben die Herausforderungen vor allem als Chance begriffen und uns auf unsere Stärken besonnen. Die Banken haben frühzeitig reagiert und neben dem Innovationsgeist auch ein rigides Kostenmanagement verfolgt. Das Resultat dieser Strategie ist ein Finanzplatz, der innovativ, nachhaltig und stabil im Herzen Europas agiert.

Welche Besonderheiten weist der Finanzplatz auf?

Mit der EWR-Mitgliedschaft und dem Währungs- und Zollvertrag mit der Schweiz ist Liechtenstein gleichzeitig in zwei Wirtschaftsräume eingebettet. Dies ist weltweit einzigartig und bietet zum einen die Stabilität des Schweizer Frankens und zum anderen den Zugang zum europäischen Binnenmarkt. Beides sind wesentliche Faktoren, die sich auch in den AAA-Länderratings niederschlagen, welche Liechtenstein als eines der mittlerweile wenigen Länder in Europa seit Jahren erhält. Darüber hinaus profitiert der Finanzplatz Liechtenstein auch von stabilen politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Stabilität ist jedoch auch eine Eigenschaft, welche die Banken selbst auszeichnet. Seit je verfolgen die liechtensteinischen Banken eine umsichtige Geschäftsstrategie, tätigen keine riskanten Investments und verfügen über eine solide und qualitativ hochwertige Eigenmittelausstattung. Mit einer Kernkapitalquote (Tier 1 Ratio) von durchschnittlich mehr als 19,8% per Ende 2012 (Vorjahr 17,2%) halten die liechtensteinischen Banken im Durchschnitt freiwillig mehr als das Doppelte der nach Basel II geforderten Eigenmittel und erfüllen bereits heute die in Basel III geforderte Quote. Sie gehören damit zu den am besten kapitalisierten Banken in ganz Europa und weltweit; und sie konnten damit ihre Risikotragfähigkeit weiter verbessern. Ferner benötigte keine Bank im Fürstentum Liechtenstein in der Finanzkrise staatliche Unterstützung.

Liechtensteins Weg der internationalen Kooperation hat sich bewährt

Wie innovativ kann ein vergleichsweise kleiner Finanzplatz wie der liechtensteinische sein?

Der Finanzplatz Liechtenstein hat aufgrund seiner Überschaubarkeit die Möglichkeit, sehr schnell auf neue Entwicklungen zu reagieren. Ein erster Schritt in diese Richtung hat er mit der schnellen Implementierung des Gesetzes über alternative Investment Manager unternommen. Auch wenn das Gesetz seine Wirkung noch nicht unmittelbar entfalten wird, so hat sich Liechtenstein damit ganz bewusst als First Mover und Innovations-treiber positioniert.

Liechtensteins Finanzplatz ist global ausgerichtet. Welche Bedeutung hat diesbezüglich die Mitgliedschaft im EWR?

Der EWR-Beitritt war 1995 eine wegweisende Entscheidung. Seither wurden zwölf weitere Banken gegründet. Die Bilanzsumme über alle Banken hat sich rund verdoppelt und allein bei den Banken hat das Personal um mehr als 50% zugenommen. Die verwalteten Vermögen auf dem gesamten Finanzplatz haben sich rund verdreifacht und sowohl der Fonds- als auch der Versicherungsstandort haben sich seit dem EWR-Beitritt erst so richtig entwickelt. Die Staatseinnahmen wuchsen in derselben Zeit auf fast das Dreifache. Ein nicht unerheblicher Teil liegt dabei im Erfolg der Finanzindustrie. Der Zugang zum europäischen Binnenmarkt ist zudem ein wichtiges Kriterium bei der Beurteilung der Zukunftsaussichten von Unternehmen und Ländern.

Welche Bedeutung hat die Steuerdiskussion heute noch?

Die Steuerdiskussion ver-einnahmt uns noch immer stark. Dennoch müssen wir uns überdies auch auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren: das Erbringen von erstklassigen Dienstleistungen für eine anspruchsvolle Klientel. Denn die Steuerdiskussion ist nur ein Thema unter vielen. Aus diesem Grund haben sich die Banken einer Strategie jenseits der Steuerdiskussion verschrieben und ein neues Rollenverständnis definiert. Dies ist langfristig gedacht und zukunftsfähig. Die aktuellen Zahlen der Banken zeigen, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist.

Die EU will den automatischen Informationsaustausch (AIA) einführen. Wie stehen die liechtensteinischen Banken dazu?

Der Trend zu mehr Transparenz besteht seit Jahren. Der automatische Informationsaustausch wird kommen, ob uns das gefällt oder nicht. Wir setzen uns deshalb bereits seit Längerem mit seinen Konsequenzen auseinander. Liechtensteins Weg der internationalen Kooperation hat sich bewährt, und wir sind uns der entsprechenden Verantwortung bewusst. Die Banken bekennen sich denn auch ganz klar zu einer Steuerkonformitätsstrategie, mit dem Ziel, nur noch deklarier-te Vermögen zu verwalten.

Mit der EU und gegebenenfalls der OECD sollen konstruktive Lösungen gesucht und gefunden werden. Es ist uns dabei wichtig, dass die Diskussion mit grosser Offenheit geführt wird.

Welche Bedeutung hat vor diesem Hintergrund das Abgeltungssteuerabkommen Liechtensteins mit Österreich für die liechtensteinischen Banken?

Das Abgeltungssteuerabkommen bietet jenen österreichischen Kunden, die ihre Vermögen bisher nicht versteuert haben, die Möglichkeit, diese zu vertretbaren Bedingungen zu regularisieren. Es gibt den Kunden und den Finanzintermediären in Liechtenstein damit Rechtssicherheit und stellt die Beziehungen auch langfristig auf eine stabile Basis. Ferner entspricht es der Steuerkonformitätsstrategie des Landes sowie der Banken und verleiht ihr Nachdruck. Das Abkommen stellt neben der Liechtenstein Disclosure Facility (LDF) ein umfassendes und innovatives Modell

dar, mit dem sowohl für die Vergangenheit als auch für die Zukunft eine gute Lösung gefunden werden konnte. Es stellt einerseits die berechtigten Steueransprüche Österreichs sicher und bietet andererseits für die Kunden starke Anreize, unbesteuerte Gelder nicht ins Ausland zu transferieren, sondern in Liechtenstein zu legalisieren.

Ein Hauptaugenmerk haben Sie auf das Thema Nachhaltigkeit gelegt. Warum, glauben Sie, liegt darin ein Erfolgsgeheimnis?

Weil es dazu keine Alternative gibt. Wir leben in einer Zeit, in der Paradigmen ausser Kraft gesetzt werden und grosse Veränderungen die bisherige Weltordnung infrage stellen. Zudem müssen die Kunden und ihre Bedürfnisse noch mehr ins Zentrum gerückt werden. Und diese suchen mehr denn je sinnstiftende und langfristige Anlagen, sichere und stabile Bedingungen sowie glaubwürdige und professionelle Beratung. Das Ergebnis ist nicht schneller Profit, sondern langfristige Stabilität eines gesamten Platzes mit seinen Arbeitsplätzen und seinem immer noch hohen Anteil am BIP des Landes.

Was genau bedeutet der Begriff Nachhaltigkeit für Sie?

Für uns bedeutet Nachhaltigkeit Leadership, Verantwortung und Innovationsfähigkeit und beinhaltet auch nachhaltige Geldanlagen. Das Bedürfnis der Kunden – gerade auch der sogenannten High-Net-Worth Individuals –, ihr Vermögen sinnstiftend und nachhaltig anzulegen, ist mehr als nur ein Trend. Liechtensteins Banken bieten ihren Kunden hochstehendes Private Banking an, das auf einer jahrzehntelangen Tradition beruht. Dieses Know-how, verknüpft mit nachhaltigen Produkten, ist eine grosse Chance. Der jüngsten Studie von Eurosif, dem europäischen Forum für nachhaltige Geldanlagen, zufolge, wurden im Jahr 2011 über eine Milliarde Euro in nachhaltige Anlagen investiert; das entspricht etwa einer Verdreifachung in den letzten fünf Jahren. Tendenz steigend. Das Potenzial ist also enorm, und die Banken verfügen über die idealen Voraussetzungen, um es zu nutzen. Darüber hinaus hat Liechtenstein bereits zahlreiche Initiativen im Nachhaltigkeitsbereich lanciert.

Welche?

Liechtenstein hat mit verschiedenen Nachhaltigkeitsinitiativen – allesamt Private Public Partnerships – Verantwortung übernommen und Führungsqualitäten gezeigt. Die erste war die Microfinance Initiative Liechtenstein (MIL, www.microfinance.li) zur Bekämpfung der Armut in Entwicklungsländern durch die Förderung von Mikrokrediten im Jahr 2006. Darauf folgte im Jahr 2009 die gemeinnützige LIFE Klimastiftung Liechtenstein (www.klimastiftung.li), welche sich die Förderung und Bewusstseinsbildung im Bereich der Nachhaltigkeit und des Klimaschutzes zum Ziel gesetzt hat. Gerade im

vergangenen Jahr konnte die LIFE Klimastiftung einige erfolgreiche Projekte umsetzen, so u.a. die Kooperation mit der Klimastiftung Schweiz zur Förderung von Effizienzmassnahmen von KMU oder die Kooperation mit der brasilianischen Clima Nativo zwecks Wiederaufforstung von abgerodeten Waldflächen in Brasilien. Die dritte Initiative wurde im Sommer 2012 mit der Gründung der CARLO Foundation (www.carlofoundation.org) lanciert. Ziel dieser ebenfalls gemeinnützigen liechtensteinischen Stiftung ist es, einen Mindeststandard für den Begriff der Nachhaltigkeit zu definieren und darauf aufbauend ein unabhängiges Nachhaltigkeitsrating für Finanzprodukte zu entwickeln, um den Nachhaltigkeitsbegriff fass- und messbar zu machen und damit den Kunden und den Emittenten eine Orientierungshilfe zu geben.

Wo sehen Sie den Finanzplatz in den nächsten zehn Jahren?

Es werden die gleichen Grundsätze massgebend sein, die wir heute bereits vorleben: Verantwortungsbewusstsein, Innovationsführerschaft und Transformationsfähigkeit. Wir wollen uns an unserer Zukunftsfähigkeit messen lassen. Der Finanzplatz Liechtenstein bietet exzellenten Service, grosses Know-how und zahlreiche Nischenprodukte. Die Stabilität der Banken und des Landes wird den Finanzplatz auch in Zukunft attraktiv halten. Wir gestalten die Zukunft aktiv mit und sitzen im «driver seat». Wir wissen, wohin die Reise geht, und richten uns vorausschauend danach aus.



Marco Felder
Marktleiter
Steuern & Recht Liechtenstein,
PwC Zürich

Liechtenstein als Standort zur Verwertung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen

International wird das Fürstentum nach wie vor gerne auf den Finanzbereich reduziert, zugleich verfügt das Land mit seiner Industrie über ein weiteres starkes Blatt. Ein Verbinden der bestehenden Trümpfe könnte nachhaltige Zukunftsperspektiven erzielen lassen.

Mit einer Neupositionierung Liechtensteins als Standort für Forschung und Entwicklung sowie der darauf aufbauenden Technologieverwertung liesse sich eine wegweisende Richtung einschlagen. Die verschiedenen Stakeholder in Liechtenstein wären gut beraten, die Weichen entsprechend zu stellen.

Welche Ziele sollen verfolgt werden?

Eine gezielte Ansiedlung von forschungs- und entwicklungsintensiven Technologieunternehmen liefert eine weltweit anerkannte und nachhaltige Grundlage für die nachfolgende Verwertung von Schutzrechten. Zugleich

wird die für Steuerzwecke zwingend notwendige Substanz im Inland geschaffen und damit die grenzüberschreitende Anwendung der Intellectual Property (IP)-Box unterstützt.

Eine solche Neuorientierung des Landes lässt sich mit den strukturellen Gegebenheiten und bestehenden Kompetenzen gut kombinieren. Ausserdem sind die gesteckten Ziele für Wettbewerber schwierig zu kopieren. Nach der in der Vergangenheit nicht unproblematischen Aussenwahrnehmung des Landes sollte jede zukünftige Lösung in der Wahrnehmung positiv besetzt sein und auch Möglichkeiten zur Anpassung an jeweils aktuelle Trends und Entwicklungen bieten.

Schliesslich muss ein zukünftiges Geschäftsmodell möglichst breite volkswirtschaftliche Effekte haben. Dies betrifft in erster Linie den Erhalt und Aufbau von Arbeitsplätzen, aber naturgemäss auch ein nachhaltiges Steueraufkommen.

Wo steht das Fürstentum heute?

In der bisherigen politischen Debatte erschienen die Interessen des Finanzplatzes und der Industrie nicht immer gleichgerichtet, und teilweise scheinen sie unvereinbar zu sein. Eine tragfähige Lösung sollte daher diesen Interessenlagen Rechnung tragen und eine breite politische Abstützung ermöglichen.

Die liechtensteinischen Industrie- und Technologieunternehmen besitzen international einen sehr guten Ruf in Hinblick auf ihre Innovationskraft und ihre Befähigung zur technologischen Problemlösung. Dies zeigt sich makroökonomisch beispielsweise daran, dass Anmelder mit Sitz in Liechtenstein beim Europäischen Patentamt in den letzten Jahren mehr Patentanmeldungen einreichten als beispielsweise Anmelder mit Sitz in Polen, Tschechien, Portugal oder der Türkei. In technologischer Hinsicht kann man Liechtenstein somit in Europa mit Ländern mittlerer Grösse vergleichen.

Zudem werden die heute in Liechtenstein ansässigen Technologien allgemein als positiv wahrgenommen, d.h., sie verfügen über keine negativen oder ethisch bedenklichen Konnotationen. In der Öffentlichkeit mit negativen Vorstellungen belastete Technologien, wie z.B. die Rüstungsindustrie oder die Kerntechnik, gibt es nicht.

In rechtlicher Hinsicht bietet Liechtenstein den grossen Vorzug, dass es Vertragsstaat aller wesentlichen internationalen Abkommen im Bereich des geistigen Eigentums ist. Im Patentbereich sind hierbei insbesondere die Zugehörigkeit zur Europäischen Patentorganisation und die enge Zusammenarbeit mit der Schweiz im Hinblick auf nationale schweizerisch-liechtensteinische Patente zu nennen. Unternehmen mit Sitz in Liechtenstein ist es daher erlaubt, in rechtlicher Hinsicht alle Handlungen so vornehmen zu können, wie dies beispielsweise in London, New York, Zürich oder München möglich wäre.

Und ausserhalb des Fürstentums?

Derzeit beschäftigen sich zahlreiche Unternehmen mit den Vor- und Nachteilen einer Dislozierung ihrer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. In diesem Zusammenhang spielen gerade auch Schutzrechte für Technologien, wie z.B. Patente und Gebrauchsmuster, sowie deren steueroptimierte Verwertung eine grosse Rolle.

Der internationale Transfer von geistigem Eigentum und die Gestaltung darauf aufbauender steueroptimierter Verwertungsketten sind dabei, zentrale Aufgaben des zukünftigen strategischen Technologiemanagements zu werden. In diesem Kontext werden in den nächsten Jahren in vielen Unternehmen entsprechende Analysen und Entscheidungen anstehen.

Im europapolitischen Kontext ist durch die Lissabon-Strategie im Jahr 2000 und die daran anknüpfende Strategie «Europa 2020» das Ziel festgeschrieben worden, Europa zum dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum zu machen.

Schliesslich haben mehrere europäische Länder, beispielsweise Belgien, Frankreich, Luxemburg, die Niederlande, Spanien oder das Vereinigte Königreich, sogenannte IP-Boxen eingerichtet. IP-Boxen ermöglichen eine steuerliche Besserstellung von Einkünften aus der Verwertung von Schutzrechten. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Technologieverwertung wurde somit auch andersorts erkannt, mittlerweile ist gar ein Standortwettbewerb entfacht.

IP-Box

Auch Liechtenstein kennt unter seinem neuen Steuergesetz («SteG») seit dem 1. Januar 2011 die IP-Box: Die in Art. 55 SteG normierte steuerliche Massnahme gestattet einen Abzug auf Einkünften aus bestimmten Immaterialgüterrechten und bietet damit ein outputorientiertes Anreizsystem. Dieser

Wertschöpfung für alle

Ansatz besitzt bei allen Vorteilen einige unvermeidliche Schwächen, die zu Lücken führen können.

Zum einen ist für die Inanspruchnahme der steuerlichen Abzüge der Erwerb von entsprechenden Schutzrechten erforderlich. Die damit verbundenen Aufwendungen in finanzieller wie auch personeller Hinsicht können gerade für kleinere Unternehmen ein Hindernis darstellen. Somit kann schlimmstenfalls eine systematische Verzerrung der indirekten Förderungsmöglichkeiten zuungunsten von KMU resultieren.

Zum anderen bestehen in verschiedenen Fällen sachliche Gründe gegen den Erwerb von Schutzrechten, ohne dass dies aus einem inhaltlichen Mangel der F&E-Aktivitäten resultiert. So können für Verfahren zur chirurgischen oder therapeutischen Behandlung des menschlichen oder tierischen Körpers sowie für Diagnostizierverfahren, die am menschlichen oder tierischen Körper vorgenommen werden, in vielen Ländern keine Patente erteilt werden. Dieser Ausschluss hat alleinig rechtspolitische Gründe, da man die Heilberufe in ihrer Ausübung in der täglichen Praxis nicht mit Fragestellungen einer möglichen Patentverletzung konfrontieren möchte. Dadurch wird es aber für Unternehmen, die

entsprechende Verfahren entwickeln, unmöglich, ein Patent zu erwerben, das aber erst die Voraussetzung für die steuerliche Begünstigung gemäss Art. 55 SteG schaffen würde.

Was braucht es noch zusätzlich?

Um das Instrument der IP-Box noch attraktiver zu machen, bedarf es Anpassungen auf der Inputseite: Erst eine steuerliche Abzugsfähigkeit in Form eines Sonderabzugs für Forschung und Entwicklung würde die steuerlichen Rahmenbedingungen schaffen, die die Position Liechtensteins international höchst wettbewerbsfähig machen.

Die Konzeption der Forschungsförderung durch direkte Mittelvergabe ist notwendigerweise durch die Begrenzung der zu Verfügung stehenden Mittel beschränkt. Interessante und vielversprechende Vorhaben können unter Umständen nicht gefördert werden, obwohl dies im Interesse des Landes liegen könnte.

Für solche Situationen, in denen staatliche Mittel aus Budgetgründen nicht zur Verfügung gestellt werden können, obwohl die inhaltlichen Voraussetzungen für eine Förderung erfüllt sind, bietet sich eine indirekte Förderung über eine steuerliche Begünstigung an.

In das Forschungsförderungsgesetz liesse sich ein Zertifizierungsprozess für Forschungs- und Entwicklungsprojekte aufnehmen, der als Voraussetzung für eine Bewilligung von staatlichen Fördermitteln dient. Die Vergabe der Mittel erfolgt jedoch unter Vorbehalt der Verfügbarkeit, sodass die reine Zertifizierung lediglich eine Bestätigung der Voraussetzungen für eine Förderung darstellen würde, ohne dass daraus ein Rechtsanspruch auf Förderung folgen würde. Die erfolgte Zertifizierung kann jedoch die Grundlage für eine erhöhte steuerliche Abzugsfähigkeit für die dem jeweiligen Projekt zurechenbaren F&E-Aufwendungen darstellen.

In systematischer Hinsicht ergäbe sich in der Folge ein vollständigeres Instrumentarium, das sowohl Elemente direkter Forschungsförderung durch staatliche Mittel als auch indirekter Forschungsförderung durch steuerliche Instrumente beinhaltet. Die steuerliche Seite wäre symmetrisch ausgestaltet, da zur outputorientierten Förderung nach Art. 55 SteG die inputorientierte Förderung durch erhöhte Absetzbarkeit von F&E-Aufwendungen tritt.

Liechtenstein könnte sich mit steuerlichen Rahmenbedingungen dieser Art zusammen mit wenigen anderen Staaten wie Belgien, Frankreich, den Niederlanden, Ungarn, Spanien und dem Vereinigten Königreich in einem Erfolg versprechenden Rampenlicht positionieren. Die hier beschriebenen Massnahmen

erleichtern zudem die Allokation von Gewinnen in die liechtensteinische IP-Box und damit die Generierung von zusätzlichen Steuereinnahmen. Zugleich würde damit die internationale Anerkennung der IP-Box, gerade auch aus Sicht der OECD, weiter untermauert.

Vorteile einer solchen Entwicklung

Mit einer Kombination von IP-Box und steuerlichem Sonderabzug für Forschung und Entwicklung liesse sich für Liechtenstein eine kompetitivere Ausgangssituation einnehmen. Auch wenn nicht davon auszugehen ist, dass das Fürstentum dadurch über Nacht zu einem bestimmten Hot Spot für Forschung und Entwicklung weltweit würde, eröffnet die Entwicklung längerfristig äusserst interessante Perspektiven: Geringer Platzbedarf bei hoher Wertschöpfung, Nutzung bereits vorhandener Kompetenzen, attraktives Betätigungsfeld für Akteure des Finanzplatzes wie das Treuhandwesen oder die rechts- und unternehmensberatenden Kanzleien, Schaffung von qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen und insbesondere auch die Verbesserung der Aussenwahrnehmung des Landes sind nur einige potenziell positive Auswirkungen.



Roland Schegg

Leiter Consulting Ostschweiz und
Liechtenstein, PwC St. Gallen/Chur



Gianina Caviezel

Consulting Ostschweiz und
Liechtenstein, PwC St. Gallen/Chur

Businessplan: durchstarten statt notlanden

Mit dem Flugzeug abheben ohne genügend Treibstoff an Bord? Kein seriöser Pilot würde das wagen. Nur in der Unternehmensführung stellen wir teils fest, dass Maschinen gekauft, neue Produktionshallen aufgestellt oder Tochtergesellschaften erworben werden – alles ohne wirklich durchdachten Plan. Der Investitionsappetit scheint manchmal unstillbar und kann sogar im Rausch münden. Nur, für unternehmerische Vorhaben gilt: «Cash is King» – sie müssen sich also rechnen. Spätestens wenn die Liquidität knapp wird, ist die Existenz des Unternehmens bereits ernsthaft bedroht. Ein kluger Businessplan hilft der Unternehmensführung, sich konsequent auf die Schlüsselfaktoren und das gemeinsame Ziel zu konzentrieren.

Einfach kommunizieren – und überzeugen

Einen neuen Geschäftsbereich aufbauen, eine Erfolg versprechende Idee verwirklichen, einen Partner für die Finanzierung einer Unternehmensgründung oder -erweiterung finden, die Nachfolge planen oder das Unternehmen in neue Hände legen: Nur wenn ein Vorhaben klar dargestellt und auf den Punkt gebracht wird, überzeugt es die Adressaten – seien es Investoren, Banken oder die Mitarbeitenden, die Tag für Tag mit gezielten Aktivitäten ihre Vorhaben in die Tat umsetzen. Ein schlüssiger Businessplan ist dazu

ein hervorragendes Instrument, für KMU genauso wie für Geschäftseinheiten oder grössere Unternehmen.

In drei Schritten eine griffige Strategie entwickeln

«Mut ist nicht Wissen, sondern Entschlossenheit, nicht Meinen, sondern Handeln», sagt der französische Philosoph Comte-Sponville. In der Führung bedeutet das: das eigene Büro verlassen, selber vorangehen und die Fahne persönlich hochhalten. Voraussetzung dafür ist Klarheit über die unternehmerischen Ziele und darüber, wie diese zu erreichen sind. Erst dann ist eine entschlossene Umsetzung mit konkreten Aktivitäten möglich und durchsetzbar.

Dazu muss sich die Unternehmensleitung intensiv mit ihrem Unternehmen, den Märkten, dem Wettbewerb und dem Umfeld befassen. Sie muss sich die Möglichkeit geben, aus dem operativen Alltag auszubrechen und das Gesamtbild mit Distanz zu betrachten. Häufig ergeben sich so interessante Ideen und neue Wege. Ein kluger Businessplan zeichnet sich durch die Kombination von Einfachheit und Transparenz aus – neben der fachlichen Tiefe. Ein modulares Vorgehen in drei Schritten hat sich dafür bewährt:

In drei Schritten zum schlagkräftigen Businessplan und Finanzmodell



Den Gipfel gemeinsam erklimmen

Die Businessplanung ist vergleichbar mit dem Besteigen eines Bergs. Sie ist selten eine einfache Wanderung. Vorbereitung, Ausdauer und Beharrlichkeit sind gefragt. Zudem muss die Seilschaft untereinander gut kommunizieren, klug abwägen und rechtzeitig entscheiden. Der durchdachte Businessplan kann die Unternehmensführung in einem breiten Spektrum und mit hoher Effektivität unterstützen. Denn darin lassen sich die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie einfach und klar zusammenfassen – operativ und auch finanziell. Es kann sich lohnen, für die gewünschte Tour einen Bergführer zu engagieren:

Dank seiner Erfahrung kennt er den schnellsten Weg und die gefährlichen Passagen. Ausserdem bringt er eine externe Sichtweise ein; seine Meinung als aussenstehender Profi hat mehr Gewicht als jene der eingespielten Teilnehmer.

Konkrete Massnahmen ausarbeiten

Die Grundstrategie wird zunächst über drei bis vier Seiten aus der unternehmerischen Idee abgeleitet und fliesst später in den Businessplan ein. Auf diese Weise wird sie mehrfach diskutiert und bestätigt. Inhalt und

Umfang des Businessplandokuments können je nach Fall variieren und umfassen erfahrungsgemäss zumindest 10 bis 20 Seiten. Die Autoren sollten darauf achten, dass die Analyse seriös, zielorientiert und angemessen pragmatisch erfolgt. Achtung also vor der Paralyse durch die Analyse. Damit sich der Businessplan auch operativ umsetzen lässt, ist die aus der Analyse abgeleitete Strategie in konkrete, realistische Massnahmen zu übersetzen. Nur so können den Plänen auch wirksame Taten folgen.

Das Finanzmodell fliesst dabei in das Hauptdokument ein, liegt aber idealerweise im Anhang bei. Der Umfang des Businessplans darf nicht im Vordergrund stehen. Hier gilt der Grundsatz «Weniger ist mehr». Entsprechend sollen die Autoren nicht relevante Ausführungen konsequent

weglassen. Inhaltlich müssen sie sowohl von der Gegenwart als auch von der Vergangenheit ausgehen, damit sie schlüssige Zukunftspläne herleiten können. Dies bedingt ein ganzheitliches Denken in unterschiedlichen Szenarien.

Mit dem Finanzmodell die Rechnung machen

Ist die gewünschte Finanzierung der Strategie angemessen? Wie viel Umsatz in Form von Kundenaufträgen muss der Verkauf einbringen? Wann sind die Ressourcen (bzw. Kostenstrukturen) ideal ausgelastet? Welcher Deckungsbeitrag oder betriebliche Cashflow ist nötig, damit sich Finanzamortisationen, zwischenzeitliche Investitionen und erwartete Dividenden tatsächlich bezahlen lassen? Wie hoch dürfen die Vorräte und Debitoren ansteigen, damit die Cashflow-Rechnung noch aufgeht? Lassen sich allfällige Rückschläge verkraften? Welche Finanz- und Eigenkapitalreserven braucht es dazu?

Ein griffiges Finanzmodell beantwortet diese Fragen. Es besteht aus drei Kernelementen, die mehrere Jahre aufzeigen: Planerfolgsrechnung, Planbilanz und Planmittelflussrechnung. Auch diese sollten so einfach und verständlich wie möglich dargestellt sein. Übermässigen «Zahlenfriedhöfen» mangelt es häufig an Transparenz und Nachvollziehbarkeit, sie enthalten selten klare Aussagen. Zudem bergen komplexe Detailberechnungen ein grosses Fehlerpotenzial. Ein gutes Finanzmodell können auch Nichtfinanzexperten verstehen und nachvollziehen.

Den Dialog als Erfolgsschlüssel nutzen

«In der Zentrale wird nichts verkauft», sagte Jack Welch, CEO von General Electric von 1981 bis 2001, und verbrachte seine Zeit vorwiegend in den Betrieben. Für die Businessplanung gilt Ähnliches: Scharfsinnige Ausführungen und schöne Folien nützen erst etwas, wenn sie früh mit den richtigen Personen diskutiert werden. Entsprechend muss die Unternehmensleitung Inhalt und Absicht ihrer Businessplanung vermitteln und mit den Betroffenen abstimmen. Tut sie dies mit der nötigen Überzeugung, kann sie die anderen für die gemeinsame Sache gewinnen und sie zum Mitdenken und Mitziehen begeistern.

Die Richtung dieses gemeinsamen Engagements gibt der Businessplan vor, ebenso das Wie. So kann auch der bereits erwähnte Flugpilot mit seiner Crew optimal harmonisieren: Ist das Ziel klar, funktionieren die Instrumente und stimmen die Fähigkeiten der Crew, kann er den «Vogel» zur Startbahn rollen. Und so ist ebenfalls gewährt, dass Passagiere, Besatzung und Flugzeug schnell und sicher ankommen.

Ihr Weg weiter

Wir begleiten Sie gerne.

- **Claudio Tettamanti**
Marktleiter Liechtenstein
Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26
Postfach
9001 St. Gallen
+41 58 792 74 46
claudio.tettamanti@ch.pwc.com
- **Rolf Wietlisbach**
+41 58 792 24 87
rolf.wietlisbach@ch.pwc.com
- **Patric A. Huber**
+41 58 792 25 05
patric.a.huber@ch.pwc.com
- **Marco Felder**
+41 58 792 44 18
marco.felder@ch.pwc.com
- **Roland Schegg**
+41 58 792 73 36
roland.schegg@ch.pwc.com
- **Gianina Caviezel**
+41 58 792 18 71
gianina.caviezel@ch.pwc.com